بسم ا الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة أعمال

أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي

"دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية"

The Impact of Leadership Style on Organizational Commitment

"A Field Study on Kuwaiti Communications Companies"

إعداد الطالب:

محمد أمين حسن عابدين

(0620502019)

إشراف:

الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

الدكتور وليد مجلي العواودة

الفصل الأول 2010/2009

أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي

"دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية"

The Impact of Leadership Style on Organizational Commitment
"A Field Study on Kuwaiti Communications Companies"

إعداد الطالب:

محمد أمين حسن عابدين

(0620502019)

إشراف:

الدكتور سليمان إبراهيم الحوري

الدكتور وليد مجلي العواودة

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
1- الدكتور سليمان إبراهيم الحوري	(مشرفاً رئيساً)	____________
2- الدكتور وليد مجلي العواودة	(مشرفاً مشاركاً)	____________
3- الدكتور رياض أبا زيد	(عضواً)	____________
4- الدكتور محمد الروابدة	(عضواً)	____________
5- الدكتور رائد عبابنة	(عضواً)	____________

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية إدارة المال والأعمال في جامعة آل البيت.

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ: 2010/1/7م

الإهـــداء

إلى أبي، الذي علمني العزم والإصرار...

إلى أمي الحنون، التي لم تبخل عليّ بعواطفها الجياشة...

إلى زوجتي، وشريكة العمر، لمساندتي ومعاونتي في حياتي...

إلى قُرّة عيني، أبنائي؛ دانة وعلي...

إليكم جميعاً ... أهدي هذا الجهد المتواضع...

محمد عابدين

شكر وتقدير

بعد الشكر لله رب العالمين، وبعد الصلاة والسلام على سيد العالمين سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم).

فإنني أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور سليمان الحوري والدكتور وليد العواودة، لما أحاطاني به من رعاية ولما أبدياه من تفهمٍ دائم خلال إعدادي لهذه الدراسة، فلهما كل التقدير لسعة علمهما ورحابة صدرهما. كما أتقدم بالشكر للجنة المناقشة، التي تكرمت بالموافقة على المشاركة في هذه اللجنة، وهم: الدكتور محمد الروابدة، والدكتور رياض أبا زيد، والدكتور رائد عبابنة.

كما أشكر جامعة آل البيت التي احتضنتني للدراسة فيها، وأخص فيها كلية إدارة المال والأعمال والعاملين فيها سواء كانوا أعضاء هيئة تدريسية أو موظفين.

والشكر كل الشكر لكل من ساعدني في إتمام هذه الدراسة...

الباحث

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة

الفصل الثالث
الالتزام التنظيمي

الفصل الرابع
المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات

الموضوع	الصفحة

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

قائمة الجداول

ملخص الدراسة

أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي

"دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية"

The Impact of Leadership Style on Organizational Commitment
"A Field Study on Kuwaiti Communications Companies"

إعداد الطالب:

محمد أمين حسن عابدين

إشراف:

الدكتور سليمان إبراهيم الحـــوري

الدكتور وليد مجلي العواودة

هـدفت الدراسـة للتعرف على أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، حـيث تمثلت أنماط القيادة ب(التحويلي، والإجرائي، والبيروقراطي)، في حين تمثلت أبعاد الالتـزام التنظيمـي (الالتزام العاطفي، و الالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)، وتمثلت مجتمع الدراسـة بـشركات الاتصالات الكويتية و البالغة ثلاثة شركات (زين، والوطنية للاتصالات، وفيفا للاتصالات)، وقد تم استثناء شركة "فيفا للاتصالات" كونها في مرحلة التأسيس، أما عينة الدراسة فتم أخـذها عـشوائياً مـن المرؤوسين في تلك الشركات وقد بلغت (203) مفردة، واعتمد الباحث على اسـتبانة لجمـع البـيانات من عينة الدراسة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن النمط التحويلي هو النمط السائد في شركات الاتصالات الكويتية، كما توصـلت الدراسـة إلـى أن القـيادة التحويلية كان لها الأثر الأكبر في الالتزام التنظيمي تلتها النمط الإجرائـي، بينما لم يكن هناك أثرا للنمط البيروقراطي، حيث تبين أن القيادة التحويلية كان لها الأثر الأكبـر في الإحساس بالالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ودالة إحصائيا بين كل من النمط القيادي (التحويلي، والإجرائي) من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى. مما يدل على أنه كلما زاد النمط القيادي التحويلي أو الإجرائي زاد الالتزام التنظيمي.

وأوصت الدراسة بإعطاء مساحات أوسع للموارد البشرية وقياداتها في أداء وظائفها، من خلال مشاركتها في إعداد الخطط والاستراتيجيات العامة والخاصة، والابتعاد عن نمط الروتين المعمول به، وتدعـيم الاتـصالات المباشرة وغير المباشرة، بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم، ليتـسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين بما يخدم العملية الإنتاجية برمتها، وأخيراً العمل على ترويج سلوكيات القيادة التحويلية التي تخدم وتعزز الالتزام التنظيمي.

الكلمـات الدالة: القيادة، النمط التحويلي، النمط الإجرائي،النمط البيروقراطي، الالتزام التنظيمي، شركات الاتصالات، الكويت.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

تـواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات سواء على مستوى البيئة المحلية و العالمية، الأمـر الـذي دعـا العديـد من المنظمات التفكير جليا في سبل تمكنها من تحسين قدرتها على مـواجهة هذه التحديات سواء من خلال التركيز على بيئتها الداخلية وذلك بالتعرف على مواطن القـوة والـضعف، في سبيل الاستفادة من مصادر القوة و تعزيزها ومحاولة التغلب على نقاط الـضعف والـتخلص مـنها، والتركيز أيضا على صياغة استراتيجياتها بطريقة تنسجم بها مع التغيرات البيئية، والتركيز على فهم التفاعل بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي، لتطوير وتحسين أداء المـنظمة، وإيجاد طرق لزيادة أداء العاملين، لذلك فإن المنظمة ستبقى في موضع الاهتمام لـدى قادة التنظيم في ظل اقتصاد المعرفة، والمبني على تعظيم الخدمة المقدمة، لذا بدأت بعض المـنظمات بالـتحول بعيداً عما هو متبع في النماذج التقليدية للإدارة، وهذا التحول يتطلب مدى واسـعاً مـن المهـارات والأنماط القيادية التي تستطيع من خلالها التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة.

تـم إجـراء العديد من الدراسات في موضوع القيادة، حيث تمت دراسته بشكل مكثف ودقـيق، فتبين أن القيادة تلعب دوراً كبيراً وفعالاً في الإدارة، تناولت بعضها السمات والصفات الاجتماعـية والبدنية للقائد الناجح والمتميز، وأخرى السلوك القيادي ونمطه، حيث أن الكثير من الدراسـات الـسابقة حاولـت الكشف عن السلوكيات التي تبرز صفات القائد الناجح عن غيره، وهـناك دراسـات أخرى بحثت في العلاقة بين سلوك القائد والأداء التنظيمي، وغيرها اختبرت العلاقـة بين سلوك القائد وبين الرضا الوظيفي، كما أثبتت نتائج دراسات متعددة أن ليس هناك نمطـاً واحـداً مميـزاً لـنجاح السلوك القيادي، مما يدل على أن هناك حاجة ماسة للبحث في سلوكيات القيادة في حالات ومواقف مختلفة.

يعد الالتزام التنظيمي من مؤشرات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المرسومة، لذا فإن وضـوح أهـداف المـنظمة، وتحديد أدوار العاملين فيها، وشعور الفرد بالتمكين والمكانة داخل المـنظمة، والاسـتقلالية في العمل، والرضا عن العمل، ودرجة التماسك والتلاحم بين العاملين، والمـناخ التنظيمي المشجع على الإنجاز والعطاء والإبداع، ووجود الرغبة لدى الفرد في تحقيق أهدافـه، تعد جميعها أسباباً تجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم، وتجاه المنظمة

علـى حـد سـواء. وإن هـذا السلوك الإيجابي تجاه المنظمة، لهو الجوهر في عملية الالتزام التنظيمـي[1]. لذا ينبغي على القائد أن يركز على الالتزام التنظيمي لدى العاملين - الذي سيؤثر بـدوره على الأداء – وأن يولي الاهتمام المطلوب بالعاملين، وأن يعمل على تلبية حاجاتهم بما يتناسب وأهداف المنظمة[2].

1-2 أهمية الدراسة

تعتبـر هذه الدراسة بداية بالاتجاه الصحيح نحو التركيز على كيفية اختيار القائد المؤهل لمـزاولة هذه المهمة حيث أن المنظمات تواجه مشكلة الحصول على هؤلاء الأشخاص القادرين علـى تحقـيق الالتزام التنظيمي، وكيفية الحصول على قادة يمتازون بصفات وسلوكيات قيادية مؤثـرة علـى الآخرين، وكذلك معرفة بإدارة الأعمال ودراية بالتقنيات الحديثة وأن يكون لديه ملكـة الإبـداع والابـتكار، وأن يكون قادراً على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة بهم، واستقطاب الأشخاص المؤهلين لتعزيز الأداء.

كمـا تبـرز أهمـية الدراسـة كـونها تناولت موضوع الأنماط القيادية لقطاع خدمات الاتـصالات، لكـي تـؤدي المـنظمات عملها بشكل جيد وصولا للأداء الجيد، وسبيلا لتطوير المـنظمة، وتحسين أداءها، والاستفادة من نتائج الدراسة من قبل كافة المنظمات التي تساهم في تقديم خدمة الاتصالات.

1-3 مشكلة الدراسة

تفتقـر بعض منظمات الأعمال في الكويت إلى القيادة الفاعلة ذات التأثير على الآخرين والتـي من خلالها يمكن تحقيق الالتزام التنظيمي وتوجيه جهود الآخرين نحو تحقيق الأهداف، فالتأثيـر يـشمل الفـرد والجماعة، حيث أن القيادة تركز على العنصر البشري لتحقيق غايات وأهـداف المـنظمات. فـتكمن المشكلة في تحفيز الأفراد العاملين، واستثمار جهودهم وقدراتهم للوصول إلى ما ترنو إليه المنظمة من خلال التعرف على النمط الأكثر إيجابية، فهناك إهمال في هـذا الجانـب الإنساني للتنظيم؛ وهذا ينعكس على أمور كثيرة منها ضعف الإنتاجية وانخفاض معـنويات الأفراد؛ وكذلك الابتعاد عن الالتزام التنظيمي، لذا فإنه لا بد من الاعتراف بضرورة

1- جعفر الكايد، الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك، 1999.

2- محمود عيد المسلم الصليبي، الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.

وجود قيادة فاعلة في المنظمة، تحفز المرؤوسين لتأدية أعمالهم بكل رغبة وتعاون وحماس، وأن تكـون ذات تأثير على المرؤوسين، وناجحة في رفع سويتهم وتدريبهم على المعرفة، وأن يكون هـناك قائـداً يتمـتع بصفات شخصية تميزه عن غيره، لذلك جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل التالي:

ما أثر النمط القيادي في تحقيق الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية؟

1-4 أهداف الدراسة

يمكن إبراز أهداف الدراسة بالتعرف على ما يلي:

1. النمط القيادي السائد في شركات الاتصالات الكويتية.
2. درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية.
3. أثـر النمط القيادي (التحويلي، الإجرائي، البيروقراطي) على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية من وجهة نظر المبحوثين.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في متوسطات تقديـرات أفـراد عيـنة الدراسة والمتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية تُعزى لمتغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمجال الوظيفي).

1-5 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

إن الـنمط التحويلـي هو النمط السائد من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الكويتية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

إن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات الكويتية عالية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

هـناك أثـر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) لنمط القيادة (التحويلي، والإجرائي، والبيروقراطي) على الالتزام التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

هـناك فـروق ذات دلالـة إحـصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسـطات تقديرات أفراد عينة الدراسة والمتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية تعزى لمتغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمجال الوظيفي).

6-1 منهجية الدراسة

1-6-1 أسلوب الدراسة:

تـم اعـتماد المنهج الوصفي والتحليلي والميداني، حيث اُعتمد المنهج الوصفي، في وصف متغيـرات الدراسة (أنماط القيادة والالتزام التنظيمي)، واُعتمد المنهج التحليلي، لتحليل العلاقات بـين المتغير المستقل بأبعاده، والمتغير التابع بأبعاده، واختبار أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي، والمنهج الميداني من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من أجل الحصول على معلومات عن الأنماط القيادية المتبعة في شركات الاتصالات الكويتية، ودرجة الالتزام التنظيمي للموظفين فيها.

وعـند القـيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسـة، تـم اعـتماد مـستوى الدلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (95%) لتفسير نتائج الاختبارات.

2-6-1 مصادر البيانات:

تم الاعتماد على البيانات التالية:

البيانات الثانوية: مـن خلال مراجعة الكتب والمجلات العلمية، المتخصصة في مجال القيادة والالتزام التنظيمي.

البيانات الأولية: مـن خلال جمع البيانات المطلوبة عن طريق مجموعة من الأسئلة وزعت علـى عيـنة الدراسة، و تم تصميم الاستبانة بالرجوع إلى مقاييس معتمدة للأنمـاط القيادة والالتزام التنظيمي والدراسات السابقة في نفس المجال؛ من أجـل قـياس المتغيـرات؛ وتعديل بعض الفقرات لتتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، و تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي حيث منحت الدرجات من (5,4,3,2,1) ابتداء بالبدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق بدرجة متوسطة، موافق، موافق بدرجة عالية).

1-6-3 أداة الدراسة

لغايـات الدراسة الميدانية تم تصميم استبانة مؤلفة من ثلاثة أجزاء، تناول الجزء الأول معلـومات عامـة عن المبحوثين، والجزء الثاني تكون من ثلاثة مجالات يمثل كل مجال نمطا قـياديا (القـيادة التحويلي والقيادة الإجرائية، والقيادة البيروقراطية)، وتمت الاستفادة من أدوات القـياس في دراسات (MLQ) (Bass & Avolio, 2002)[1] لقياس الأنماط القيادية (التحويلي والإجـرائية) والقيادة البيروقراطية فقد تم الاستفادة من دراسة (الحوري وعباد، 2009)[2]، أما الجـزء الـثالث تكـون من ثلاثة مجالات، تقيس الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي والالتزام الاسـتمراري والالتـزام المعياري) وتمت الاستفادة من أدوات القياس في دراسات (Allen & Meyer, 1990)[3].

1-6-4 مجتمع وعينة الدراسة

تمـثل مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الكويتية؛ والبالغ عددها (3) وهـي شـركة "زيـن" و"الوطنـية للاتصالات" و"فيفا للاتصالات"، وقد تم استثناء شركة "فيفا للاتصالات"، كونها في مرحلة التأسيس وبذلك اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع الاسـتبانة علـى العاملين في شركات الاتصالات الكويتية في المستويات الإدارية المتوسطة و الدنـيا و الـبالغ عـددهم ما يقارب 500 عامل في شركة زين و420 عامل في شركة الوطنية للاتصالات، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة عشوائيا على 50%من العاملين، والجدول (1-1) يبين عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي لكل شركة من الشركات مجتمع الدراسة.

جدول (1-1)

الاستبانات الموزعة والاستبانات المستردة

اسم الشركة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
شركة زين	250	138	132
شركة الوطنية للاتصالات	200	75	71
المجموع	450	213	203

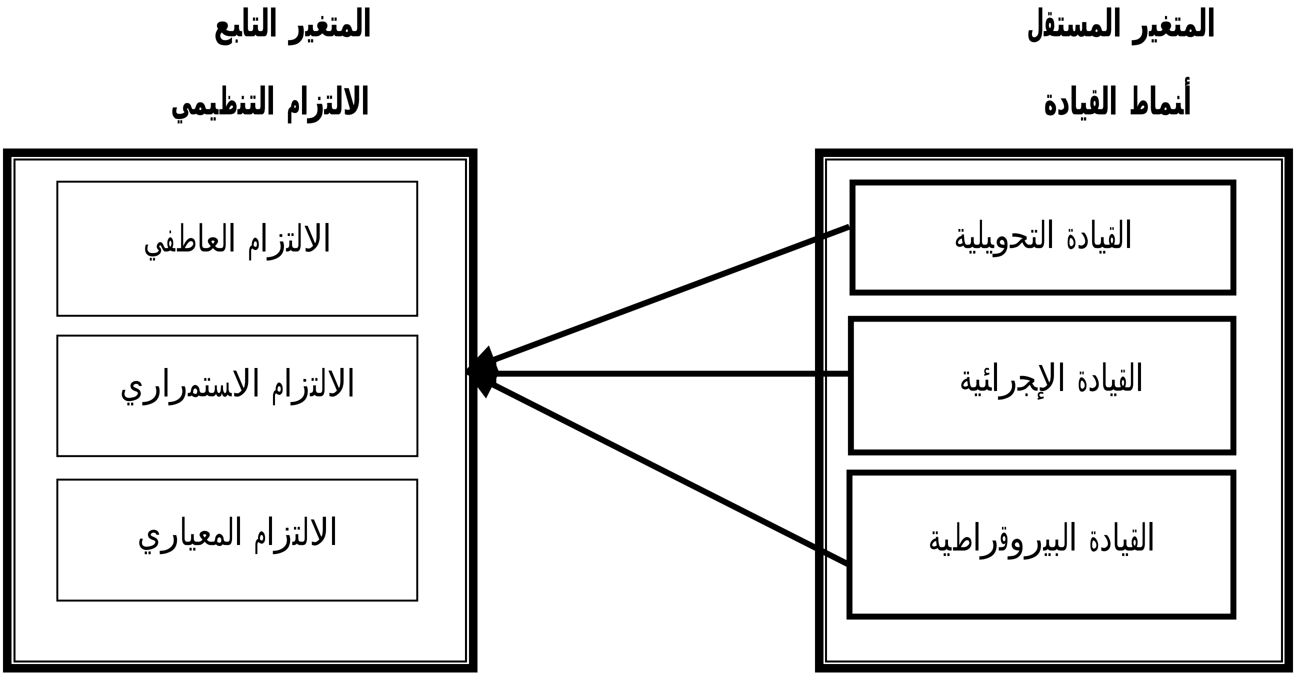
1- Avolio, B.J. and Bass, B.M., Developing Potential across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 2002.

2- سليمان الحوري، وجمعة عباد، أثر النمط القيادي السائد في فاعلية المنظمة: دراسة ميدانية على جامعة الزرقاء، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، مجلد 33،ص ص 361-395 ، 2009.

3- Allen, V., and Meyer, F., Organization Commitment: Evidence of Career Stage Effect, Journal of Business Research, Vol.(26), 1990, p.40.

1-7 مخطط الدراسة

شكل رقم (1)



- **المصدر : إعداد الباحث**

1-8 مصطلحات الدراسة

نمـط القـيادة Leadership style: يمـثل هذا النمط الوضع القيادي للمنظمة ، كونها تعتبر العملـية المتـضمنة للقرارات التي تتخصص في مهام وإقامة الوحدات الإدارية والأوامـر المتسلـسلة ووحـدة الأوامـر المركزية واللامركزية؛ وطبيعة المناخ الرسمي للعلاقات التنظيمية والإنسانية السائدة في المنظمة[1].

- **القيادة التحويلية Transformational Leadership:** هي القيادة التي تعمل على توسيع اهـتمامات المرؤوسين وتعميق مستوى إدراكهم، إضافة إلى قبولهم لرؤية الجماعة وأهـدافها وتوسيع مداركهم؛ للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية؛ من أجل مصلحة المنظمة، ويتحقق هذا من خلال النظرة الكارزماتيكية للقائد وإشباع حاجات الأفراد وتشجيعهم نحو الإبداع[2].

1- Richard،L.Daft, Management, Fifth Edition, Harcourt College Publishers: Orlando, 2000.
2- Bass, B.M. and Avolio, B.J., Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1994.

- **القـيادة الإجـرائية Transactional Leadership:** هـي القـدرة على إرشاد أو تحفيز مساعديهم باتجاه تحقيق الأهداف، من خلال توضيح مدى الاحتياجات التي تتوافق مع الدور والمهام، ويتتبعون الأفراد ليقوموا بالعمل المتوقع مطابقاً للخطة[1].
- **القـيادة البيروقـراطية Beaurcratic Leadership**: وتمـثل الممارسـة الفعلية لمهام المـنظمة، مـن خـلال الالتزام الواضح بالجانب الرسمي، على مستوى السلوك الإداري للمـنظمة، وعلـى مـستوى علاقاتهـا مع البيئة التي تمثلها، في ضوء المنظور القانوني والرسمي، الذي يتجسد عبر القواعد والنظم والمعايير الإجرائية والعملية التي تقتضيها متطلبات العمل والأداء الأساسي في المنظمة.
- **الالتـزام التنظيمـي Organizational Commitment:** حالة نفسية تصف العلاقة بين الفـرد والمنظمة، كما أنه يؤثر في قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة، ويعتبـر الالتـزام التنظيمي واحد من العوامل الرئيسة التي تؤدي إلى نجاح تلك المنظمات أو فشلها، كونه يتكون من مجموعة مكونات رئيسة[2]:
- **الالتزام العاطفي Affective commitment:** يشير هذا المكون إلى درجة إدراك الفرد لما يميـز عملـه من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يحصل عليها الفرد في عملـه، وأهمـية العمل الذي يؤديه، وتنوع المهارات ومدى توافقها مع ما يطلب منه، والتغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.
- **الالتزام المعياري Normative commitment:** ويشير إلى الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالالتـزام نحو عمله، والبقاء في منظمته، ويتعزز هذا الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفـرد مـن المـنظمة، ومدى السماح له بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في رسم السياسات ووضع الأهداف.
- **الالتـزام المستمر Continuous commitment:** ويقصد به مدى الالتزام الموجود لدى الفـرد، وتحكمه القيم الاستثمارية التي يكتسبها، ويطمح في تحقيقها عند استمراره فـي العمل داخل المنظمة؛ مقارنة بما سيخسره لو اتخذ قراراً بالعمل لدى جهات أخرى.

1- Avolio, and Bass, Developing Potential across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership, op.cit.

2- Allen, and Meyer, Organization Commitment: Evidence of Career Stage Effect, op.cit., pp.40.

الفصل الثاني

القيـــــادة

الفصل الثاني

القيـ ـ ـ ـادة

2-1 المقدمة

تواجه المنظمات الكثير من التحديات التي تتعرض إليها من البيئة المحلية و العالمية، لذلك يركز الباحثون الأكاديميون والممارسون في اهتمامهم أكثر على خصائص وسلوكيات القادة، وعلى كيفية زيادة التنافسية في الأسواق العالمية؛ حيث يرى (Kotney) أن الطريق إلى تحقيق ذلك هي القيادة[1]. ويعتقد (Smith) أن القيادة هي عامل حاسم يرتبط بالأداء التنظيمي[2]، وأوضح (Kanter) أنه يجب أن يألف مدراء المنظمات التغيير وعلى المستويات العليا في المنظمة؛ والتفكير بشكل استراتيجي للمنافسة عالمياً[3]، وأن يستحدثوا هيكلة المنظمة بشكل مستمر ليتمكنوا من مواجهة التحديات التنظيمية، وموائمة التغيرات الديموغرافية في القوى العاملة وتلبية طلبات العملاء، واعتناق تغيرات تكنولوجية سريعة[4].

2-2 تعريف القيادة

"القـيادة هي ظاهرة إنسانية عالمية"[5]، يمكن ملاحظتها في كل مظهر من مظاهر الحياة اليومية منذ العصور القديمة وحتى العصر الحالي.

وحدد (Nahavandi) ثلاثة عناصر في تعريف القيادة[6]:

1- Kotney, V., Leadership: the missing U.S. competitiveness. Executive Speeches, 8, 1994, 42-44.

2- Smith, R., Inspirational leadership: A business imperative. Executive Speeches, 8, 1994, 20-23.

3- Kanter, R.M., Restoring people to the heart of the organization of the future. In F. Hesselbein, & R. Bechhard (Eds.). The organization of the future. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

4- Gibler, D., Carter, L., & Goldsmith, M., Best practices in leadership development handbook. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000.

5- Bass, B.M., Transformational leadership: industrial, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1998.

6- Nahavandi, A., The art and science of leadership. (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

أولاً: القيادة هي ظاهرة جماعية، تنطوي على تأثير شخصي بيني، أو اقتناع الآخرين.
ثانياً: يستخدم القادة نفوذهم لمساعدة الأفراد في تحقيق أهداف وأعمال محددة.
ثالثاً: تفترض القيادة أن لدى القادة شكلاً معيناً من الهرمية في نطاق المجموعة.

- وقد عرفها البعض الذين اهتموا بدراسة القيادة بأنها مركز أو وضع رسمي يضفي على شخص معين في مؤسسة أو منشأة أو تنظيم معين.
- كما عرفت بأنها مجموعة السمات والقدرات التي تجعل من شخص معين صالحاً للقيادة الإدارية.

وأشار (Burns) أن القيادة يصعب احتواؤها، لكنها تقاس بالنشاطات البشرية ويمكن إدراكها دون ملاحظـتها[1]. ويمكـن الإحـساس بالقيادة، ولكن يصعب تعريفها. وعرف (Smith) القـيادة بأنهـا "عمليـة أو نشاط التأثير على فرد أو مجموعة في السعي نحو تحقيق هدف (صالح)[2].

وعـرف (Cartwright & Zander) القيادة بأنها سلوك مساعدة مجموعة على تحقيق النتائج وإدامة وتقوية المجموعة نفسها[3]، وكذلك عرف (Koontz & O'Donnel) القيادة بأنها إقناع الآخرين للتعاون في تحقيق هدف مشترك[4].

إن مـراجعة التعـريفات تشير إلى أن القيادة تحدث في سياق جماعي وتشمل تفاعلات الأفـراد في نطاق المجموعة، وللتعامل مع أفراد المجموعة يمكن للقائد أن يتخذ مداخل مختلفة، مـثل التوجـيه والإقـناع أو التأثير، كما أنه لا يهم الكيفية التي يسلك بها القائد، ومع ذلك، فان الوظيفة الأساسية للقائد هي تحقيق هدف المجموعة.

ولقد عرفت القيادة أيضاً بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني، لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، فتتوافر لديه القدرة الكافية على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً[5].

1- Burns, J.M., Leadership, New York: Harper & Row, 1978.

2- Smith, J.M., Analysis of the relationship between principal leadership style and teacher job satisfaction. Unpublished doctoral dissertation, the University of North Carolina, Charlotte, 2000. (UMI No. 9960717).

3- Cartwright, D., & Zander, A., Group dynamics: Research and theory. (3rd ed.). New York: Harper and Row, 1968.

4- Koontz, H., & O'Donnel, C., Principles of Management: An analysis of managerial functiona. (5th ed.). New York: McGraw-Hill, 1972.

5- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2003، ص 181.

وعرفت القيادة على أنها تفاعل بين شخصية القائد والأتباع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم والجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وغير ذلك من خصائص الجماعة، والمواقف التي تواجهها الجماعة، كل ذلك في إطار من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد لهؤلاء الآخرين والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للجماعة والموقف[1].

قـدم علمـاء القـيادة الـسابقون أساساً قوياً للقيادة والتي تتألف من سلوكيات القيادة الإجرائية والتحويلـية، وتوجد الكثير من الأدبيات حول موضوع القيادة، حيث وجد الباحثون أن سلوكيات القـيادة هـي محدد هام لنجاح المنشأة[2]، كما وجد (Rost) أن معظم أدبيات القيادة كانت تركز علـى قدرة القائد أو سماته أو سلوكياته[3]. بالإضافة إلى ذلك؛ عرف (Yukl) القيادة من حيث السمات والسلوك والتأثيرات، وعلاقات الأدوار، وأنماط التفاعل، وصناعة المنصب الإداري[4].

2-3 نظريات القيادة

على الرغم من أن هناك مجموعة ضمنية للأدبيات حول نظرية القيادة وأبحاثها، فإن من الصعب تعريف القيادة، فقد كُتب عنها الكثير، وتحدث عنها الكثيرون، ولكننا لا نعلم عنها سوى القلـيل، حـيث يـشير (Burns) إلى أن القيادة هي أحد الموضوعات التي تلاحظ كثيراً وتُفهم قليلاً[5].

ومن خلال ملاحظة التعريفات آنفة الذكر، يلاحظ الباحث أن هناك قواسم مشتركة هي:

1- وجود قائد يمتلك صفات ومهارات وقدرات عملية، وعقلية، وبدنية.

2- وجود هدف أو مجموعة أهداف مشتركة يسعى لتحقيقها الجميع.

3- وجود تابعين مقتنعين بالأهداف والمشتركات فيما بينهم وبين القيادة والتنظيم.

4- وجود موقف أو ظرف معين يؤدي القائد والتابعون فيه وظائفهم.

1- لويس مليكه، <u>الجماعات والقيادة في قرية عربيه سرس اللبان</u>، مركز تنميه المجتمع في العالم العربي، سنه 1963، ص 91-92.

2- Burke, M.J., & Day, R.R., A causal model of organizational performance and change. Journal of Management, 18, 1986, 523-545.

3- Rost, J.C., Leadership for the twenty-first century. New York: Praeger, 1991.

4- Yukl, G., Leadership in organizations. (4th ed.). NJ: Prentice Hall, 1998.

5- Burns, Leadership, <u>op.cit</u>., 1978.

5- نتاج تفاعلي ذو تأثير تبادلي بين القائد وجماعات العمل، فالقيادة حصيلة جهودهم.

6- يرتبط نجاح القيادة بالموقف وطاعة الإتباع ومهارة القائد ووضوح الهدف.

7- اتباع أساليب التحفيز المختلفة لتحقيق الأهداف.

هـناك أكثـر مـن مئة تعريف في الأدبيات حول نظرية القيادة. ولغايات هذه الدراسة، يفـضل الـباحث استخدام تعريف القيادة الذي يقوم على السلوكيات الملموسة[1]. ويعنى بالسلوك القيادي: "الأفعال الخاصة التي ينخرط بها القائد في مجرى توجيه وتنسيق عمل أفراد المجموعة، وهـذه قـد تـشمل أفعالاً مثل تنظيم علاقات العمل، والمديح، وانتقاد أفراد المجموعة، وإظهار التقدير لمشاعرهم وأوضاعهم[2].

لقـد تمـت دراسـة القـيادة بطرق مختلفة، اعتماداً على التفصيلات المنهجية للمباحث وتعـريف القـيادة. وبحسب (Yukl)، فإن معظم أبحاث القيادة تشمل القائد، وسلوكه، وسلطته، ونفوذه، والمداخل الموقفية[3].

2-3-1 مدخل السمات

يعتبـر مـدخل الـسمات مـن المداخل التقليدية للقيادة ، حيث حاول هذا المدخل تحديد الـصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أو عقلية أو شخصية أو اجتماعية. إلا أن هذه النظـرية لـم تقـدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سـمات القـيادة التـي يمكن اكتسابها وتعلمها[4]. ويعرف (House & Aditya) السمات بأنها تكـرار الانـتظامات أو النزعات في سلوك الشخص، ويصف مدخل السمات بأنه "الخصائص الفردية التي تميز القادة عن غيرهم"[5].

اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء (Leaders) واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية (Inductive procedure) للكشف عن السمات

1- Stogdill, Manual for the leader behavior description questionnaire – form, XII. op.cit.

2- Bass, Transformational leadership: industrial, military, and educational impact, op.cit.

3- Yukl, Leadership in organizations, op.cit., 1998.

4- جودت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001م ، ص 81 .

5- House, R.J., & Aditya, R.N., The social scientific study of leadership Quo vadis? Journal of Management, 23, 1997, 409-473.

القيادية في هؤلاء القادة عن طريقها فاستطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة بين هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة[1].

وأوضح (Yukl) أن تركيز معظم الأبحاث كان على "الدافعية الإدارية ومهارات محددة بينما ركزت الأبحاث السابقة بشكل أكثر وأدق على السمات الشخصية والذكاء العام"[2].

لقـد اعتبرت الفترة أواخر القرن التاسع عشر ومنتصف أربعينيات القرن العشرين فترة الـسمات في دراسة القيادة. وقد ركز هذا المدخل على السمات الشخصية للقائد أكثر من الأتباع أو الموقـف، ويفتـرض مـنظور الـسمات القـيادية أن لدى القادة خصائص ضرورية تعكس شخصياتهم الطبيعية وسلوكهم. وهذه الخصائص قد تكون سمات شخصية نفسية وبدنية فريدة قد لا يمتلكها الآخرون أو الاتباع[3].

وحسب ما تشير إليه هذه النظرية، فإن القيادة الحسنة، هي نتيجة مجموعة سمات ترتبط بفعالـية القائـد فـي كافـة الظروف، وتشمل السمات المعينة سمات جسدية (العمر والمظهر، والطاقـة، والطـول والوزن)، وسمات الشخصية (الدماثة، والقدرة على التعبير، والذكاء، والثقة والقـدرة علـى التكيف، والمبادأة، والتعاطف) وسمات الحالة (الحالة الاجتماعية، والاقتصادية، والشهرة، والمكانة المرموقة)[4].

وجـدت هذه النظرية نجاحاً ضئيلاً، على الرغم من أن السمات المذكور سابقاً، فقد وجد أن لها دلالة إحصائية بالنسبة لفعالية القيادة. وبعد دراسة (124) دراسة للسمات، التي أجريت ما بين عامي 1904 و1947، صنف (Stogdill) السمات النموذجية للقادة ضمن فئات[5]:

أ. القدرة

ب. الإنجاز

1- عبد الرحمن الدويرج، القيادة، منتديات مهارات النجاح للتنمية البشرية، سنه 2000، الانترنيت www.sst5.com ، ص 1.

2- Yukl, G., Managerial leadership: a review of theory and research. Journal of Management, 15, 1989, 251-289.

3- Nahavandi, The art and science of leadership, op.cit.

4- Mitchell, E.S., A review of leadership research. In D.E. Riggs. Library communication: the language of leadership. Chicago: American Library Assn, 1991.

5- Stogdill, Manual for the leader behavior description questionnaire – form, XII. op.cit.

ج. المسؤولية

د. المشاركة

ه. المكانة

وفـي مـراجعة شاملة للأدبيات، قام (Gibson & Donnelly) بدراسة لتنظيم السمات فكانت نتيجة الدراسة هي تحديد: أ. الذكاء ب. القدرة على الاتصال ج. الدافع الداخلي القوي د. الوعـي بالمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف هـ. الاستقرار العقلي والعاطفي و. والمهارات الإدارية[1].

فعلى الرغم من قدرته على التمييز بين القائد الفعال وغير الفعال، فقد وجدا أن الاهتمام الـرئيس لهؤلاء الباحثين، هو أنه لا يوجد للسمات المقترحة حتى هذه اللحظة أدلة مؤكدة تشير إلى ماهية السمات للقائد الفعال. كما أن السمات التي ترتبط بالقيادة الناجحة في موقف معين، لا ترتبط بالإنجاز في موقف أخر[2].

وأوضـح (Chen) أن الفترة الزمنية الواقعة ما بين عام 1919 وحتى الحرب العالمية الثانية، شاعت فيها نظرية مفادها أن القادة يولدون ولا يصنعون، حيث تمت دراسة سمات القادة مثل الخصائص الشخصية والبدنية، والاجتماعية. وكان الاعتقاد، أن سمات القادة تختلف بطريقة مـا عـن غيـر القـادة[3]. وحاولت الدراسات تحديد ما الذي يصنع القائد الفعال، واستعرض (Stogdill) (120) دراسـة مـن دراسات السمات، وخلص إلى عدم وجود أنماط معينة، وأن الـسمات وحـدها لا تـصف القيادة[4]، واستنتج أنه يجب الدمج بين الشخص والموقف، لتفسير ظهور القيادة.

2-3-2 المدخل السلوكي

يعمـل المنظـرون السلوكيون، بحيث يتم تطوير الاتجاه نحو فهمٍ أفضل لما يقدمه القادة فعلـياً فـي مناخهم ومدى ارتباط تلك السلوكيات بفعالية القائد. وتقع النظريات السلوكية ضمن

1- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H., Organizational behavior-structure-process. Plano, TX: Business Publications, 1985.

2- Jenkins, W.O., A review of leadership studies with particular reference to military problems. Psychological Bulletin, 44, 1947, 54-79.

3- Chen, W.C., Analysis of cultural factors in leadership and succession practices in Taiwan business. Unpublished doctoral dissertation, University of the Incarnate Word, San Antonio, TX, 2002.

4- Stogdill, Manual for the leader behavior description questionnaire – form, XII. op.cit.

فئتين عامتين، إحداهما تضم أبحاثاً حول العمل الإداري، والثانية تضم سلوك القائد الفعال وغير الفعال[1].

وتتألف الأبحاث الرئيسة في مجال العمل الإداري من:

(1) دراسـات الوصـف الوظيفـي والتي تحاول تحديد المتطلبات السلوكية من أجل الأداء الفعال لأنواع محددة من الوظائف الإدارية[2].

(2) دراسـات الأدوار الإداريـة - علـى سبيل المثال - طور مينتزبيرغ (Mintzberg) (1973) تـصنيفا لـلأدوار الإدارية من خلال ملاحظة 10 أدوار والتي قال إنها تفسر كافة نشاطات المدير[3].

والأبحـاث الرئيـسة في هذا المجال، تشمل دراسات ميتشغان للقيادة، ودراسات ولاية أوهايو للقيادة. وأظهرت دراسات ولاية أوهايو بعدين مستقلين لسلوك القائد:

(1) التقديـر (درجـة تعرف القائد بأسلوب ودي وداعم، ويظهر الاهتمام والاحترام للمرؤوس ويراعي راحتهم)

(2) المـبادأة بالتنظـيم (وهو جهد القائد في تنظيم الموارد حتى إنجاز العمل)[4]. وركزت هنا دراسـة ميتـشغان للقيادة على تحديد العلاقة بين سلوك القائد والعمليات الجماعية، وقياس الأداء الجماعي[5].

انـتقل الباحـثون خلال منتصف الأربعينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين إلى دراسـة السمات الشخصية للقائد والنظر إلى سلوكه، والهدف المحوري للعهد السلوكي، وتحديد سـلوكيات القادة ومدى تأثيرها على جهد الأتباع في المناخ التنظيمي. وقد تم تحديد ثلاثة أنواع من السلوكيات القيادية في هذا العهد (الديمقراطية أو الأوتوقراطية والمتسيبة).

1- Yukl, Leadership in organizations, op.cit., 1998.

2- Torrance, W.W., & Pinto, P.R., The development of a managerial job taxonomy: A system for describing, classifying, and evaluating executive positions, Journal of Applied Psychology, 61, 1976, 410-418.

3- Mintzberg, H., The nature of managerial work, New York: Harper & Row, 1973.

4- Halpin, A.W., & Winer, B.J., A factorial study of the leader behavior descriptions. In R.M. Stogdill and A.E. Coons (Eds.), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957.

5- Likert, R., The Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill, 1967.

1- القائد الأوتوقراطي (حكم المكتب) Autocratic Leader، يعتمد على السلطة المركزية والتشريعات والمكافآت والقوة القشرية...الخ، ويطلق عليه أحياناً الدكتاتور أو الاستبدادي، ويحاول التأثير على سلوك مرؤوسيه، للظهور دائماً بمظهر القوة[1].

2- القائد المتسيب Liberal Leader، وهي تلك القيادة التي لا تتدخل في مجريات الأمور، ولا تلعـب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعة، أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها، وهي قيادة تتخلـى عـن دورها الريادي، فتسير وفق ما تمليه عليها الظروف، ولا تلعب دوراً يذكر في استغلال طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانات.

3- القائـد الديمقراطيDemocratic Leader يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخـرين، وتخـويلهم الـصلاحيات الضرورية، لتسهيل تنفيذ المهمات، وهو يهتم بترسيخ الاعـتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة، إذ يعتمد على الخبرة وقوة الاستـشارة فـي إدارة الآخرين، وتحفيزهم على العمل بروح الفريق الواحد، وبالشكل الذي يضمن ولائهم ويزيد دافعتيهم في الإنجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي[2].

القائـد الديمقراطـي، يفـضل من أتباعه المشاركة في عملية اتخاذ القرار، بينما القائد الأوتوقراطي، يحب أن يتخذ القرار لوحده من غير الرجوع إلى الأتباع، وسلوك القيادة المتسيبة هو السلوك الذي لا يقدم فيه القائد أي توجيه للأتباع. وفي هذا العهد، كان التركيز على توجيهات القـادة لأتـباعهم، مـن أجل تحقيق المسارات أو الأهداف[3]، وهناك ثلاث دراسات رئيسية في أبحـاث المـدخل الـسلوكي (دراسـات ولاية أوهايو، ودراسات ميتشيغان وشبكة القيادة لبليك وماوتون)[4].

وكانـت دراسـة ولايـة أوهايو - أشهر هذه الدراسات - حيث حاول الباحثون تحديد مجمـوعة متنوعة من أبعاد سلوك القائد، وتم تعريف القيادة على أنها "السلوك الفردي الذي من خلالـه يوجه الفرد ونشاطات المجموعة تجاه تحقيق هدف معين"[5]. وقادت الأبحاث إلى تطوير

1- على محمد البراك، القيادة التربويه، مجموعة محاضرات الدورة التدرسية التاهيلية للترقي لوظيفه مدير مدرسه، سنه 2006، ص 8.

2- صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، أثراء للنشر والتوزيع، الطبعه الاولى، سنه 2008 ، ص 103– 104.

3- Nahavandi, The art and science of leadership, op.cit.

4- Northouse, P.G., Leadership-Theory and practice. (2nd ed.). London: Sage, 2001.

5- Hemphill, J.K., Job descriptions for executives. Harvard Business Review, 37, 1959, 55-67.

اسـتبانة وصـف سـلوك القائـد (LIBDQ). وتم تطوير استبانة (LBDQ) بعد عدد كثير من الدراسات فأصبحت تتألف من عشرة أبعاد:-

أ. الاندماج ب. الاتصال باتجاه الأعلى ج. الاتصال باتجاه الأسفل

د. التركيز على المنتج هـ.المحاكاة و. التآخي

ز.التنظيم ح. المبادرة ط. التقييم ي. الهيمنة

باستخدام استبيان LBDQ ، تم استخلاص أربعة عوامل لسلوك القائد:

أ. التقدير

ب. المبادرة بالتنظيم

ج.التركيز على المنتج

د.المحاسـبة. وبافتراض القدر الضئيل نسبياً من التباين، فان عدد الأبعاد تم حصره أخيـراً بـبعدين اثنين وهما: (التقدير والمبادأة بالتنظيم). وبالإضافة إلى ذلك، جرى اسـتخدام اسـتبيان (LBDQ) لتقيـيم العلاقة بين سلوك القائد ومجموعة متنوعة من مؤشرات القيادة الفعالة في فئات الاستطلاعات خلال الأعوام الخمسة الماضية[1].

ويـساهم المـدخل الـسلوكي في أبحاث القيادة، وبحسب (Nahavandi)، فان المدخل الـسلوكي لم يتقدم فقط بمعرفة القيادة من خلال تمييز تصنيفات تحديده لأفعال القائد بشكل فعال، ولكـن استخدمت منهجية المدخل القيادي كذلك، بشكل شائع في أبحاث القيادة لعدة عقود[2]. وإن اسـتبيان (LBDQ) أداة مـشهورة جـداً لتقيم سلوكيات القادة، وأداة البحث الأكثر شيوعاً حول سلوكيات القيادة، والقادة وهي ترتبط بدراسات "أوهايو" للقيادة، وقد أكدت دراسات جامعة ولاية "أوهايـو" للقيادة توليفة واحدة فعالة من الأبعاد. وحتى يكون القائد ناجحاً، يكيف نفسه حسب ما يتواءم مع بيئة العمل[3].

واستكـشفت دراسـات جامعة سيشيفان، العلاقة بين سوك القيادة وأداء الأتباع، وشرع (LIKERT) بأبحاث القيادة متابعاً دراسات القيادة لولاية "أوهايو"[4].

1- Yukl, G., Leadership in organization. (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

2- Nahavandi, The art and science of leadership, op.cit.

3- Bryman, A., Charisma and leadership in organizations. London: Sage, 1992.

4- Likert, The Human Organization: Its Management and Value, op.cit.

3-3-2 مدخل الموقف

وهذه النظرية، ترى أن أي فرد سوي عادي؛ يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل، واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلولاً مقبولة، وليس بالضرورة أن يستثنوا هؤلاء الأشخاص بقدراتهم، بل من الممكن أن يكونوا أشخاصاً يغتنمون الفرصة. ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة، هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم[1].

إن مسارات البحث الرئيسة حول هذا المدخل هي[2]:-

(1) نظرية المسار[3].

ركزت هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه، من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية، وتحفيزهم لإنجاز تلك الأهداف. وحددت أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه، والنمط المساند، والنمط المشارك، ونمط الإنجاز[4].

وقد قامت هذه النظرية على أفكار (مارتن إيفان) عام 1970م، ثم طورها (روبرت هاوس) في العام التالي. وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم[5].

(2) نظرية القيادة الموقفية[6].

1- أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، سنه 2005، ص 6.

2- Slack, T., Understanding sport organizations: the applications of organizational theory. Champaign, IL: Human Kinetics, 1997.

3- House, R.J., & Mitchell, T.R., Path-goal theory of leadership. Contemporary Business, 3, 1974, Fall, 81-108.

4- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الأمنية، العدد 2، السعودية، سنه 2001، ص 8.

5- ماجد عبد العزيز الخوجا، القيادة من منظور اختلافي رؤية أخرى، كليه لمعلمين، السعودية، جده ، ص5، الانترنيت www.kau.edu.sa

6- Heresy, P., & Blanchard, K. H., The management of organizational behavior. (4th ed.). Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall, 1984.

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحله ما - حسب ظرف ما - قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى ... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف[1].

(3) نظرية الظرفية[2].

تقوم على أن نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف، وإن النجاح في القيادة هنا، لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع، فالقائد قد يكون تسلطياً إلى حد كبير في موقف ما، وفي موقف آخر تشاركياً، وفي غيره يكون زميلاً، وفي كل تلك الأدوار يكون المعيار هو حسن الأداء والنجاح[3].

وباختـصار، قدم هذا المبحث بإيجاز أهمية القيادة في السوق العالمية التنافسية. وبشكل عام، جرى تعريف القيادة بأنها بناء الرؤية والثقة، والقيمة والالتزام وبيئة العمل، ونشاط التأثير لتحقـيق هـدف المـنظمة. وفي التطور التاريخي لنظريات القيادة، تعطي معظم الأبحاث حول القيادة سمات للسلوك والقوة والتأثير، والمداخل الموقفية، ومع ذلك، حاول الباحثون الأكاديميون اختـزال ودمـج هذه المداخل؛ فالعديد من الدراسات تركز على تحديد خصائص وقيمة سلوكات القيادة التعاقدية والتحويلية وسيركز المبحث التالي على هذه الجهود.

ويقوم المدخل الموقفي والذي استخدم منذ بداية الستينات في القرن العشرين حتى الوقت الحاضـر على فكرة أن السلوك القيادي لا يمكن تفسيره بشكلٍ كافٍ بخصائص أو أنماط سلوكية محددة للقائد، بشكل مختلف عن منظور السمات والمنظور السلوكي. ويجب أن يأخذ القائد بعين الاعتبار متطلبات المجموعة والموقف الذي يعمل فيه، وذلك من أجل فهم أفضل لمفهوم القيادة. وسـيتم مـراجعة النظريات الموقفية الأربع التالية: نموذج التوقعات لفيدلر (FIEDER). ونظرية المسار – الهدف وتبادلية القائد – العضو (LEX) والقيادة الموقفية.

1- طارق السويدان، فيصل باشرا حيل، صناعه القائد، دار الأندلس الخضراء، الطبعة الرابعة، السعودية، سنه 2006، ص 113 .

2- القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 185.

3- Fiedler, A theory of leadership effectiveness, op.cit.

4- المنقاش، القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، مرجع سابق، ص 11

2-3-4 نظرية المسار و الهدف

تـم تطويـر نظـرية (المسار- الهدف) بداية السبعينات في القرن العشرين، وتُبين هذه النظـرية أن مـن مـسؤولية القادة؛ هو الاتصال الواضح مع الأتباع بوجود مسار إلى هدفهم، ومكافـأتهم بعد إنجاز المهمة. والسبب الرئيس لتوقع نظرية (المسار – الهدف)، أنها تبين كذلك كـيف يؤثر سلوك القائد على أداء الأتباع، من خلال إزالة عقبات أداء المهمة وزيادة الرضا(1). وأوضح (House)، "أن الوظيفة التحفيزية للقائد تتألف من زيادة العوائد الشخصية للمرؤوسين، عـن تحقيق العمل – الهدف، ورسم المسار للوصول إلى تلك العوائد من خلال توضيحه، وتقليل العوائق، والعثرات، وزيادة الفرص من أجل الشخصي في الطريق(2).

وهناك أربعة سلوكيات للقائد في نظرية (المسار- الهدف) وهي: القيادة الداعمة، القيادة التوجيهـية، القيادة التشاركية، والقيادة الموجهة بالإنجاز، حيث أن طبيعة الأتباع وطبيعة المهمة همـا المتغيـران الموقفـيان الأكثـر تأثيـراً في اختيار الخط القيادي ضمن نظرية (المسار- الهدف)(3).

2-3-5 نظرية القيادة الموقفية

تـتألف القيادة الموقفية من أربعة أنماط قيادية، حسب درجة سلوكيات المهمة والعلاقة، وتتـضمن مهمة وقيادة عاليتين، مهمة عالية؛ وقيادة متدنية، مهمة متدنية وقيادة متدنية أو مهمة متدنية وقيادة متدنية.

ونحـصل مـن خلال الجمع بين النضج النفسي والنضج الوظيفي، على أربعة عناصر قياسـية لوصف الأنماط القيادية الأساسية. الخط القيادي الأول: هما النضجان الوظيفي والنفسي المتدنـيان، وفـي هـذا النمط القيادي، يحتاج المرؤوسون لتوجيه محدد (أمر). والنمط القيادي الثانـي: هـو نـضج وظيفـي متدنـي ونضج نفسي عالي، وبحسب هذا النمط القيادي، يحتاج المرؤوسـون إلـى توجيه مباشر (بيع). والنمط القيادي الثالث: هو نضج وظيفي متدني ونضج نفـسي عالـي وبحسب هذا الخط القيادي، يحتاج المرؤوسون إلى توجيه مباشر (بيع). والنمط القـيادي الرابع: هو نضج وظيفي عالي ونضج نفسي متدني، وبحسب هذا النمط القيادي، يحتاج

1- Nahavandi, The art and science of leadership, op.cit.

2- House, R.J., A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), Leadership: The cutting edge. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977.

3- Hackman, M.Z., & Johnson, C.E., Leadership-A communication perspective (3rd ed.). Prospect Heights, IL: Waveland Press, 2000.

المرؤوسون لتشاركية أكثر (تشارك). والنمط القيادي، يحتاج المرؤوسون إلى أن يكونوا قادرين على قبول المسؤولية (تفويض).

وبناء على نضج الأتباع، يمكن أن يكون للقائد تأثير على أتباعه، من خلال تعديل سلوكيات المهمة والعلاقة لتلاءم مختلف المواقف، بحيث يمكن تشجيع نمو وتطور الأتباع[1].

وبحسب هذه النظرية، لا يوجد نمط قيادي واحد أمثل، والذي يمكن أن يلائم كافة المواقف. والقائد الفعال، هو الذي يعرف كيف يعدل سلوكه حسب ما يتوافق مع ظروف العمل وكذلك بحسب احتياجات وتغيرات وجاهزية المرؤوسين.

2-3-6 نظرية تبادلية القائد العضو

تشير النظرية إلى أنه يتطور نوعان عامان من العلاقات في أزواج القادة – الأتباع. يطور القائد في بعض الأزواج مع المرؤوس، علاقة خاصة تميز بالثقة المتبادلة والالتزام والمشاركة، وفي ذلك يساعد المرؤوس القائد، ويساعد القائد المرؤوس، ويكون لكل واحدٍ منهما التأثير الكبير على الآخر. ويقضي القائد الكثير من الوقت مع المرؤوس، ويعطي مجالاً وحرية لاستخدام حكمه في العمل. ويميل المرؤوس بدوره إلى أن يكون راضياً ويكون أداؤه بمستوى مرتفع. والمرؤوسون الذين يطورون هذا النوع الخاص من العلاقة مع القادة، يقال إنهم (داخل السرب)، ويطور مرؤوسون آخرون علاقات أكثر تقليدية مع قائدهم، حيث يعتمد القائد في هذه الأزواج، على سلطته الرسمية أو مركزه في المنظمة للتأثير على المرؤوس ويكون متوقعاً من المرؤوس أن يؤدي عمله بالأسلوب المقبول، وأن يتبع قواعد وتوجيهات القائد. ويكون للمرؤوس تأثير قليل جداً على القائد، ويكون لدى المرؤوس حرية أقل لاستخدام حكمه الخاص. ويميز القائد الأزواج بمسافة لا-شخصية أو علاقة بادرة بين القائد والمرؤوس. والمرؤوسون الذين يطورون هذا النوع من العلاقة مع القادة يقال إنهم (خارج السرب).

إن العلاقة بين القائد والمشرف، هي كذلك زوج. ويمكن تصنيفها على أنها علاقة (داخل السرب) أو (خارج السرب). يكون القادة الذين لديهم علاقة ذات نوعية عالية مع مشرفهم، أكثر احتمالاً لتطوير علاقات ذات جودة عالية مع مرؤوسهم. وفضلاً عن ذلك، تشير الأبحاث اليابانية إلى إن القادة الذين لديهم علاقات ذات جودة عالية مع مشرفيهم، تكون احتمالات أقوى وأسرع للتقدم بالمنظمة.

1- Hackman, & Johnson, Leadership-A communication perspective, op.cit.

2-3-7 القيادة البيروقراطية

النمط البيروقراطي، هو النمط السائد على الأغلب في المنظمات الحكومية، والقائد البيروقراطي، هـو الـذي يستخدم أسلوباً منفصلاً في موقف يتطلب هذا النمط، وهو عادة لا يهتم اهتماماً كافياً بالعمـل أو حتى بالعلاقات مع الناس، ولكنه بالرغم من ذلك، يمكن أن يكون فعالاً في الحالات التـي لا تـتطلب فـيها طبيعة منصبه ذلك الاهتمام، وسيكون ناجحاً ومحافظاً على استمرارية العمل؛ كونه يتبع اللوائح والقوانين بدقة، من غير أن يقع في مشاكل مع الآخرين، فهو قائد كفؤ لأنه يتبع الطرق السليمة، ويلتزم بالتفاصيل، وينفذ التعليمات بدقة.

ويعتبـر مـن الأنماط القيادية التي وصفها "ماكس ويبر" في عام 1947 بالنمط القيادي التقلـيدي، وتعـتمد القـيادة البيروقراطية على إتباع طريقة رسمية وإتباع الخطوط الموضوعة للسلطة

وتتضمن سمات هذه القيادة ما يلي:

1. يفـرض القادة قواعد شديدة ومنظمة على الأتباع، وعلى الأعمال المطلوب تنفيذها في مكان العمل.
2. يستمد القادة قوتهم من المنصب الذي يشغلونه.
3. يحفز الأتباع بالاعتماد على قابليتهم للانصياع إلى القواعد المكتبية.
4. على الأتباع أن يطيعوا قادتهم، لأن السلطة منحت للقائد جزءاً من المنصب الذي يشغلونه في المنظمة.

وكـان "ويبـر" هو أول من ميز بين القادة الإجرائيين مثل القادة البيروقراطيين والقادة التحويليين والقادة بالسمات. واعتقد "ويبر" أيضاً، بأن معظم القادة يظهرون الخصائص المشتركة بين جميع الأنماط القيادية السابقة.

وللقيادة البيروقراطية، أنشطة عامة متعارف عليها عادة، وهي:

(أ) التعرف على أنشطة العمل الضروري، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

(ب) تحديـد علاقـات الـسلطة بـين الـوحدات التنظيمية، وتوضيح المراكز النسبية للرئيس والمرؤوسـين في المنظمة، وكيفية انسياب علاقات السلطة وتجميعها ضمن أفرادٍ وداخل أقسامٍ وتحت إشراف رئيسٍ واحد.

(ج) تكـون الأقـسام والـوحدات التنظيمية، طبقاً لمعايير طبيعة النشاط، ونوعية المخرجات، وطبـيعة الجمهـور، والموقـع الجغرافي، ويتم تجميع الأفراد ضمن الأقسام وإخضاعهم

لمـشرف واحـد، وتكون كذلك طبقاً لسبل استخدام الموارد التنظيمية المشتركة، وبالتالي تحمل المسؤوليات المحددة، وإمكانية التفاعل والتعاون، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وطـرح (Mintzberg)[1] مـن أجل الخيارات؛ للنمط التنظيمي القيادي البيروقراطي، بطـريقة تصاعدية – تدريجية من البساطة إلى التعقيد، لتمثل حركة المنظمات والتطور الحاصل في تصميماتها التنظيمية، كما هو مبين تالياً:

البـناء البـسيط Simple Structure، ويتمـثل بالتنظيم غير المعقد، والذي يتسم بالمركزية والعلاقات المباشرة بين الإدارة العليا والمرؤوسين، ويعبر عن النشأة التأسيسية الأولى لقيام المنظمة.

البيروقراطية الآلية Machine Bureaucracy، وتتمثل بالتنظيم المقنن في عملياته الروتينية وقـواعده وإجراءاته في العمل والأداء، وثمة تخصصات عمودية ومسلكيات رسمية، تجسد لحقيقة المنظمة البيروقراطية التي أكد عليها "ماكس فيبر".

البيروقراطية الاحترافية أو المهنية Professional Bureaucracy، وتتمثل في التنظيم الذي يـزاوج بـين المركزية واللامركزية، وتوظيف التخصصات الأفقية، وبناء المهارات الفنية وذوي الخبرة والاستشارة، وقياس الأداء المتحقق؛ في ضوء المعايير المطلوبة، كمـا هـو متبع في منظمات المستشفيات والجامعات ودوائر المالية والمحاسبة وغير ذلك.

الشكل التقسيمي Divisionalized Form، ويتمثل بالتنظيم التخصصي المقسم إلى الإدارات التـي يتمـتع مديروها بسلطات كافية، في الوقت الذي يقتصر فيه عمل الإدارة العليا علـى الإشـراف والاهتمام بالقضايا التنظيمية الهامة في المنظمة، مما يدعو إلى شبه استقلال للإدارات المتخصصة.

2-3-8 المدخل التحويلي

بـرز هذا المدخل القيادي الجديد في البحث بداية الثمانينات في القرن العشرين، ويركز علـى القـيادة الكاريـزمية، والقيادة التحويلية، والقيادة السحرية[2]، ويجمع هذا المدخل القيادي الجديـد بين جانب القوة؛ والمهارات الشخصية البيئية، ومعرفة الذات للقائد، وتفاعل المجموعات

1- Mintzberg, Hanty, the structuring of organizations, New Jersey, Englewood Cliff, Prentice-Hall, 1983, pp 437-442

2- Bryman, Charisma and leadership in organizations, op.cit.

مـن القاعدة النظرية التقليدية برؤية مستقبلية[1]، وحاول معهد (Saratoga) إيجاد أحسن الطرق لـتحديد القـيادة الفعالـة، وتحديـد تأثيـر الأهداف التنظيمية على الأتباع[2]، وتضمنت بعض الموضوعات الجديدة عرض وبيع رؤية واعتقادات مشتركة، والتي تركز على الصورة الأكبر، كمـا تركز على الإدارة من واقع الحقائق وليس من واقع التطورات. وتفتح آفاق العقل والتمكين للعمل بروح الفريق الواحد[3].

عرف (Koehler & Pankowski) القيادة التحويلية: أنها عملية الإلهام بالتغير وتمكين الأتـباع مـن تحقـيق ارتفاعات أعلى، وتحسين أنفسهم وتحسين العملية التنظيمية. وأنها عملية تمكين تجعل الأتباع يتحملون المسؤولية والمساءلة عن أنفسهم وعن العمليات التي توكل إليهم[4].

وعـرف (Robbins) القادة التحويليون: أنهم القادة الذين يقدمون تقديراً مفرداً وتحفيزاً عقلياً، وأنهم يمتلكون الكاريزما. ويعتقدون كذلك أن هذا النوع من القادة سوف يحاول أن يغرس فـي أتـباعه القدرة على الشك ليس في الرؤية الراسخة فحسب، ولكن في الآراء التي يرسخها القائد كذلك[5].

وأوضـح (Bass) أن القـيادة التحويلـية تتضمن أربعة عوامل : الكاريزما، والإلهام، والحفز العقلي، والتقدير المفرد[6]. ويقدم (Nahavandi) خمس توصيات للقيادة التحويلية[7]:

1. إظهار الثقة والتفاؤل بشأن الأهداف وقدرة الأتباع.
2. تقديم رؤية واضحة.
3. تشجيع الإبداعية من خلال التمكن، والمكافأة، والتجريب والتسامح أثناء وقوع الأخطاء.
4. وضع توقعات مرتفعة. خلق بيئة داعمة.

1- Hung, Y.H., Physical education department leadership and effectiveness of sports facilities management in Taiwan. Unpublished doctoral dissertation, University of the Incarnate Word, San Antonio, TX, 2003.

2- Saratoga Institute, Leadership development: Programs and practice, future directions, example and models. New York: American Management Association, 1998.

3- Hung, Physical education department leadership and effectiveness of sports facilities management in Taiwan, op.cit.

4- Koehler, J.W., & Pankowski, J.M., Transformational leadership in government. Delray Beach, FL: St. Lucie Press, 1997.

5- Robbins, S.P., Organizational behaviors. (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002.

6- Bass, Transformational leadership: industrial, military, and educational impact, op.cit..

7- Nahavandi, The art and science of leadership, op.cit.

5. تأسيس علاقات شخصية مع الأتباع.

واعتقد (Bass, B. M., & Steidlmeier) أن القائد التحويلي الحقيقي، يتصل بالأسرة والأصـدقاء والمجـتمع، ويعـتقد هذا النوع من القادة؛ أن مصالحهم اكثر أهمية من المصلحة الشخـصية لأي أحـد[1]. وهـذا يشبه كذلك اعتقادات قيادة الخادم والقيادة الإشرافية[2]. وعرف (Burn) القيادة التحويلية: أنها "انخراط شخص أو أكثر مع الآخرين، بحيث يرفع القادة والاتباع بعضهم البعض إلى مستويات عليا من الدافعية والأخلاق"[3].

كان (Burn) أول من قدم الفرق بين نمط القيادة الإجرائية ونمط القيادة التحويلية. وطبقاً لذلك، "يتعامل القادة الإجرائيون مع الأتباع بعين مبادلة شيء بأخر" بينما القيادة التحويلية " تحول الاتباع إلى قادة وبالتالي تحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين". وفضلاً عن ذلك، اعتقد (Burn) أن القيادة التحويلية كانت "أخلاقية"، حيث أنها ترفع من مستوى السلوك البشري والطموح الأخلاقي لكـل مـن القائـد و المـرؤوس". وبالإضافة إلى ذلك، فان القيادة الأخلاقية "تنشأ من الرغبات والاحتياجات الأساسية وطموحات وقيم الأتباع"[4].

اعـتقد (Kouzes & Posner) أن السلوكيات القيادية يمكن اكتسابها اكتساباً، حيث تم تطويـر عشرة التزامات للقيادة، التي تعكس الممارسات الخمس للقيادة، والتي تتمثل في: تحدي العملـية، والإلهـام بـرؤية مشتركة، وتمكين الآخرين من العمل، و نمذجة الأسلوب وتشجيع القلب[5]. وبين أن القادة لا يأمرون ويراقبون دائماً، بل يخدمون ويدعمون أيضاً". وميز (Bass & Steidlmeier) بـين القـيادة التحويلية الزائفة (غير الحقيقية) والقيادة التحويلية (الحقيقية). وطـبقاً لـذلك؛ يسعى نوع القيادة إلى السلطة على حساب الاتباع، وعلى حساب التعرف غير المتناسـق لـتقديم صورة مزيفة للأمانة والمصداقية[6]. وركزت السلوكيات التقليدية على المدى

1- Bass, B. M., & Steidlmeier, P., Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. Leadership Quarterly, 10(2), 1999, 181-218.

2- Grunberg, M.M., Understanding job satisfaction. New York: John Wiley & Sons, Hackman, J., 1979.

3- Burns, J.M., Leadership. New York: The Free Press, 1979.

4- Ibid.

5- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z., The leadership challenge. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1995.

6- Bass, & Steidlmeier, Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, op.cit., 181-218.6

البعيد، على أن القائد التحويلي هو فرد يهتم بالتغير طويل الأمد كما يهتم بالعمليات المرتبطة بها والتي تتعلق بالاحتياجات العالمية للأفراد"[1].

2-3-9 القيادة الإجرائية

يعرف النمط القيادي الإجرائي بأنه فئة عريضة من سلوكيات القادة، بالمقارنة مع النمط القيادي التحويلي. ففي العلاقات الإجرائية بين القادة مع الأتباع، تكون بهدف مبادلة شيء مقابل شيء آخر، وتقوم القيادة الإجرائية على فكرة تبادل أشياء ذات قيمة، فيمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة، فيشار إليها بالمكافأة الظرفية[2].

إن المتغيـر المؤثـر الهام، هو النتيجة المتوقعة لجهد وأداء الأتباع، وعلى عملية القيادة الإجرائية، فعلى القائد أن يدرك ويوضح ماهية دور الأتباع، وتحديد احتياجات الأتباع، من أجل أن يكـون التـبادل مغـري للأتباع للتمكن من الوصول إلى النتيجة المرغوبة، كما يترتب على الأتباع أن يفهموا بأنهم سيكافئون عند الإنجاز. فيتم بذلك تحفيز الأتباع لتحقيق النتيجة المقصودة كنتيجة للعلاقة الإجرائية بينهم وبين القائد.

وتقـوم القـيادة الإجرائية على المكافأة الظرفية، "فيتحفز الاتباع من خلال وعود القادة وإطـرائهم ومكافـأتهم، أو يـتم تصويبهم من خلال التغذية السلبية الراجعة (التوبيخ والتهديد، والـتأديب)"، وتقع القيادة التحويلية ضمن الفلسفات الفردية، وهي "متجذرة في الفلسفة الشخصية للمـصلحة الذاتـية"، وبالإضافة إلى ذلك، يتابع كل من القادة والأفراد مصالحهم الذاتية"، فيقبل القـادة الإجرائيين هيكلية العمل[3]. وبالمقارنة؛ يكون القادة التحويليين أكثر ثورية وأكثر تغييراً في العمليات[4].

إن المـسايرة تعتمد على القواعد الصارمة والعمليات والطاعة، وهذا النوع من الأجواء عـادة يكـون له ثمرة مكافأة خارجية. ويبين (Showkeir) أن المسايرة لا تقود إلى الإبداعية، والمرونة، والتمايز والسرعة. لأن المسايرة لا تخلق معنى وهدف"[5]. كذلك ذكر (Showkeir)

1- Medley, F. & Larochelle, D. R., Transformational leadership and job satisfaction, Nursing Management, 26(9), 1995, 64-67

2- Burns, Leadership, op.cit., 1979.

3- Bass, & Steidlmeier, Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, op.cit., 181-218.

4- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z., The leadership challenge (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003.

5- Showkeir, J. D., The business case for servant-leadership. In L. C. Spears, & M. Lawrence (Eds.), Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century (pp. 153-165). New York: John Wiley & Sons, 2002.

الالتـزام والمـساءلة، والحـرية، لا تنـتج مـع المسايرة، وإن التعلم من الخبرات المشتركة، والإبداعـية، والابـتكار، والإخفاقات غير محتملة ضمن المدخل أو التوجه نحو المسايرة. كذلك بـين أن "المـسايرة لا تجعل من الأفراد أكثر حكمة، وإن هذا النوع من الأنماط القيادة هو نوع تعاقدي يؤثر فيه القادة على الأتباع من خلال الإكراه والعقوبات والمكافأة، والتبادلات الإجرائية، مثل الراتب والعلاوات، والقيم الخارجية الأخرى. وتكون المسايرة منفصلة عن الالتزام. فيكون مـتوقعاً من المستخدمين العمل كما يطلب منهم بشكل جيد. لأن القواعد والسياسات في المحصلة النهائـية تـوجه إجراءاتهم اليومية التي يقومون بها. وتقسم القيادة الإجرائية إلى ثلاثة عناصر: المكافأة الظرفية أو التعزيز، والإدارة بالاستثناء، والتسيب[1].

وطـبقاً لذلك، فإن التفكير الوسائلي يهتم بالنتائج بدلاً عن القصد السلوكي، فتكون النتيجة اكثـر أهمـية من الوسائل المستخدمة للوصول إليها[2]. وبين (Aronson) أن "هناك تصنيفات عديـدة للنظـريات الوسائلية في الأدبيات، منها تصنيفات رئيسة هي: الأنوثة الأخلاقية، ونفعية التصرفات، ونفعية القواعد"[3].

تنظـر الإسـتراتيجية الأخلاقـية الجـزئية إلى الغايات وليس إلى الوسائل. "فالأنموذج الاقتـصادي نموذج جزئي لا شخصي، لأنه يتطلب معاملة كل شخص باعتباره وسيلة للوصول إلـى غايـة ما، وليست كفاية في ذاته ولذاته"[4]. وبين (Hosmer) أنه لا يجوز لأحد التصرف بمفـرده، ليسعى إلى أهدافه الشخصية التي تتجاوز النتائج الاقتصادية، كذلك يجادل (Hosmer) أن الأنموذج الاقتصادي الجزئي يبدو مبنياً على رؤية ضعيفة وقليلة جداً لقيمة الإنسان".

2-4 مقارنة بين القيادة التحويلية والإجرائية

يصف (Bass) القيادة التحويلية والإجرائية، أنهما عمليتان منفصلتان، وليستا متشابكتين، ويقـول أن نفـس القائـد قد يستخدم كلاً أنهما من القيادة في أوقات مختلفة وفي مواقف مختلفة أيضاً[5].

1- Bass, B. M., & Avolio, B. J., Transformational leadership: A response to critiques. In M. M.1, 1993.

2- Helms, M. M., & Hutchins, B. A., Poor quality products: Is their production unethical? Management Decision, 30(5), 1992, 35-46.

3- Aronson, E., Integrating leadership styles and ethical perspectives. Canadian Journal of Administrative Sciences, 18(4), 2001, 244-256.

4- Hosmer, The ethics of management, op.cit.

5- Bass, Transformational leadership: industrial, military, and educational impact, op.cit..

ووجد الباحثون الأكاديميون والممارسون، أن كلاً من القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية، يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على البيئتين الداخلية والخارجية للشركة، ويحاول القادة الإجرائيين تلبـية الاحتـياجات الراهنة لأتباعهم من خلال تركيز الانتباه على التبادلات خلال "الطريق إلى الهدف". وهذا يعني أن المدير يستخدم المصادر المتعددة للمكافأة والعقاب. الأمر الذي يمكنه من السيطرة على المخرجات ذات القيمة والتأثير على أداء المرؤوسين(1)، ويحاول القادة التحويليين رفـع احتـياجات الأتباع وتشجيع النشاطات والسلوكيات التي تقود أداء فوق التبادلات الإجرائية البـسيطة(2). إن هـذه تشمل تطوير رؤية وتمكين المرؤوسين من قبولها، وتقديم مثال جيد للقيم والسلوكيات الضرورية لتحقيق الرؤية، وجعل المرؤوسين يضعون مصالح الجماعة أو المنظمة فوق مصلحتهم الشخصية(3)، ويثير القائد التحويلي طرقاً جديدة من التفكير وبالتالي يحفز خبرات التعلـيم؛ وهـذا الأسلوب يتفق مع تطلع القوى العاملة نحو تطوير قدراتها. وكذلك، تركز القيادة التحويلـية على الاحتياجات المتبادلة، والطموحات والقيم التي تولد نتائج تنظيميه إيجابية، وغالباً مـا تقـود إلى الالتزام وأداء العلاقة بما يتجاوز ما هو متوقع الوصول إليه من خلال سلوكيات القيادة الإجرائيين(4).

كـذلك افتـرض (Bass) أن القـادة التحويليين يقومون بحل التعارض على المستوى الاجتماعـي وإنهـم إيجابيون، ومبدعون، وداعون، وتأمليون، ويمتلكون الجرأة الكافية، ولديهم مـستويات مـرتفعة مـن الطاقـة فـي حين أن القادة الإجرائيين سلبيون، تابعون، ودودون، واجتماعيون بدرجة عالية ويزيدون الإرباح(5).

وبحـسب (House & Aditya)، فـان القـادة التحويليـين لديهم توقعات أداء مرتفعة ويـنقلون توقعاتهم لمرؤوسيهم. وإحدى خصائص القادة التحويليين والتي يذكرها باس (Bass)

1- Burreson, L. W., Transformational leadership: Relationship to constructivism. Capella University: Unpublished Dissertation, 2001.

2- Beazley, H. & Beggs, J., Teaching servant-leadership. In L. C. Spears, & M. Lawrence (Eds.), Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century (pp. 53-63). New York: John Wiley & Sons, 2002.

3- Holton III, E. F., & Kaiser, S. M. (2000). Relationship between learning organization strategies and performance driver outcomes. In R. Torraco (Ed.), Proceedings of the 2000 annual academy of human resource development conference, March 8- 12, 2000 (pp. 3-18). Raleigh-Durham, NC: U.S. Department of Education.

4- Beazley, & Beggs, Teaching servant-leadership. In L. C. Spears, & M. Lawrence (Eds.), Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century, op.cit..

5- Bass, Transformational leadership: industrial, military, and educational impact, op.cit.

هي التحفيز العقلي، حيث يحفز القائد المرؤوسين من أجل إعادة التفكير بالطريقة التي يؤدون بها واجباتهم[1]، يلخص (Burreson) خصائص القيادة التحويلية كالتالي[2]:-

(1) التشديد على السلوك الأخلاقي.

(2) تطوير القيادة بين أعضاء الفريق.

(3) التشارك في الرؤية والأهداف.

(4) تحسين الأداء من خلال القيادة الكاريزمية.

(5) القيادة بالقدرة.

(6) استخدام التشجيع والمديح بشكل فعال.

لقـد وجـد العديد من الباحثين، أن لدى القادة التحويليين مرؤوسين أكثر رضاً مما لدى القـادة الإجرائيين[3][4][5]. وقد يكون أن التعاقدات بين القائد التحويلي و المرؤوس، أكثر توازناً بسبب أن المدير و المرؤوس يعملان بشكل مشترك وفعال لتحقيق الرسالة التنظيمية[6].

ومـنذ ثمانـيات القرن العشرين، جرت دراسة القيادة والتحويلية و الإجرائية، ومؤخراً أصبحت جزءاً من نموذج "القيادة الجديدة[7].

لقـد اعتبـرت نظرية القيادة التحويلية مدخلاً هجيناً، لأنها تجمع بين مداخل أخرى بين مفهوم سلوكيات القيادة التحويلية والإعجاب[8]، والولاء، والاحترام بين الأتباع. ومن جانب أخر، فـان مفهوم سلوك القيادة الإجرائية، يركز على التبادلات التي تحدث بين القادة وأتباعهم. وهي تشمل القيم، ولكنها قيم ترتبط بعملية التبادل، مثل الأمانة والعدل والمسؤولية أو المعاملة بالمثل.

1- House, R. J., & Aditya, R. N., The social scientific study of leadership: Quo Vadis? Journal of Management, 23(3), 1997, 409-474.

2- Burreson, Transformational leadership: Relationship to constructivism, op.cit.

3- Gibler, Carter, & Goldsmith, Best practices in leadership development handbook, op.cit.

4- Yukl, G., Leadership in organization, op.cit., 2002.

5- Duderstadt, J. J., Leading higher education in an era of rapid change. State of Education Executive Officers 48th Annual Meeting, 2001, July 30, 1-40.

6- Hernandez, M. H., Assessing tacit knowledge transfer and dimensions of a learning environment in Columbian businesses. Advances in Developing Human Resources, 5, 2003, 215-221.

7- Bryman, Charisma and leadership in organizations, op.cit.

8- Yukl, Leadership in organization, op.cit., 2002.

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

3-1 المقدمة

إن دراسـات الالتزام التنظيمي، بما فيها أعمال[1] (Mowday & Porter) نظرت إلى الالتـزام مـن زاوية تطابق قيم الفرد وأهدافه مع قيم وأهداف التنظيم الذي يعمل فيها[2]، حيث ينظـر إلى الالتزام التنظيمي، على أنه الموقف تجاه التنظيم، أو على أنه السلوك المستجيب تجاه البيـئة التنظيمـية، فالالتزام موقفي بمعنى أن السوابق والنذر تعزز من الالتزام تجاه التنظيم أو تصرف التفكير عنه.

كـان الالتزام التنظيمي خلال السنوات الخمسة والعشرين الماضية، جزءاً لا يتجزأ من الدراسـات التـي أخذت مجالا واسعا[3]. مما كان الالتزام التنظيمي يشكل الجانب الأساسي من علاقـة العامل بصاحب العمل[4] لذا فإنه ينبغي على القائد أن يركز على الالتزام التنظيمي لدى العامليـن ممـا سـيؤثر بـدوره في الإدارة، وعليه، لابد من أن يولي القائد الاهتمام المطلوب بالعاملين، وأن يعمل على تلبية حاجاتهم بما يتناسب وأهداف المنظمة[5].

1- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L., The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 1979, 224-247.

2- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-89. Retrieved January 10, 2007, from EBSCOhost database

3- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J., Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal, 2005.

4- Mohammed, F., Taylor, G. S., & Hassan, A. (2006). Affective commitment and intent to quit: The impact of work and non-work related issues. Journal of Managerial Issues, 18, 512-519. Retrieved December 18, 2006, from EBSCOhost database.

5- الصليبي، الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، مرجع سابق.

ويبقى الالتزام التنظيمي شائعاً، ويضم أبعاداً متعددة وأنماطاً أساسية مفاهيمية[1]، ويرتبط كـذلك بمتغيرات أخرى كالحدث السابق، أو النتيجة أو الارتباط[2]، وتحتوي الأبحاث المعاصرة الواسعة بشكل كبير الجوانب التنبؤية للالتزام التنظيمي في السياق البيئي.

إن المـنظمات في وقتنا الحاضر، تعتمد على أفرادها في تحقيق أهدافها؛ مما دعاها إلى بـذل الجهـد والوقت، وإنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد كفاية، والقيام بتوفير فرص التدريب المناسـبة، والحوافـز الماديـة والمعنوية، التي تسهم كثيراً في سد احتياجاتهم المختلفة. وتسعى المـنظمات - من وراء ذلك كله - إلى الحصول على التزام هؤلاء الأفراد تجاهها، وإخلاصهم في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف هذه المنظمات.

إن النظر إلى الالتزام على أنه سلوك، هو عملية مكتسبة يمكن تعلمها. ويركز البحث في الالتـزام الـسلوكي علـى تحديـد السلوكيات المتكررة، التي تصبح مقترنة مع الالتزام. كان (Meyer & Allen) يـسعيان إلـى التوسع في النظرة السائدة آنئذٍ للالتزام التنظيمي القائم على المفهـوم بأن الالتزام له جانب نفسي جدير بالاهتمام. وكانت النظرة بأن مثل هذه الحالة النفسية ليـست مجرد مظهر من مظاهر انسجام الأفراد مع قيم وأهداف التنظيم، بل تعكس إلى حد كبير رغبتهم وحاجتهم أو إلزامهم بالانحياز إلى التنظيم والتمسك به.

تطـور الالتزام التنظيمي كبناء قائم على الأبحاث بشكل كبير منذ أن ركز (Weiner) على الكفاءة التنظيمية ودافعية العاملين، ويعده بعض من المختصين، ثمرة طبيعية لانتهاج سياسة القـيادة الصحيحة، ويعتبر أهم مؤشرات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المرسومة[3]. ذلك أن وضوح أهداف المنظمة، وتحديد أدوار العاملين فيها، وشعور الفرد بالهيبة والنفوذ والمكانة داخل المـنظمة، والاسـتقلالية في العمل، والرضا عن العمل، ووجود الرغبة المسبقة لدى الفرد في دخـوله للمـنظمة، ودرجـة التماسـك والتلاحم بين العاملين، وأسلوب القيادة غير التسلطي أو المتـسيب، والمناخ التنظيمي المشجع على الإنجاز والعطاء والإبداع، ووجود الرغبة لدى الفرد فـي تحقيق أهدافه، ووجود نظام جيد للحوافز، وفرص الترقية المتاحة، تعد جميعها أسباباً تجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم، وتجاه المنظمة على حد سواء. وإن هذا السلوك الإيجابي تجاه المنظمة، هو جوهر عملية الالتزام التنظيمي[4].

1- Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 7, 101-120. Retrieved November 5, 2006, from ProQuest database.

2- Meyer, J. P., & Allen, N. J., Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

3- Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. Academy of Management Review, 7, 418-428. Retrieved December 5, 2006, from EBSCOhostdatabase.

4- الكايد، الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مرجع سابق.

لقد جرت دراسة الالتزام التنظيمي في سياقات متعددة ومن ضمنها:

1- القيادة التحويلية[1] .
2- سلوكيات المواطنة التنظيمية[2].
3- طبيعة العمل[3].
4- غموض الدور[4].
5- العدالة الإجرائية[5].

وقد اتفق كثير من الباحثين على أن هناك رؤيتين للالتزام التنظيمي هما اللتان تسيطران على عملية البحث فيه؛ الأولى: تنظر للالتزام التنظيمي على أنه وجهة النظر التي تعكس طبيعة جـودة العلاقة بين العامل والمنظمة. والثانية: تركز على الطريقة التي يستخدمها الفرد في إيجاد الشعور بالارتباط، ليس بالمنظمة فحسب، وإنما يتجاوز ذلك الارتباط إلى التصرفات التي تصدر عن العامل اتجاه منظمته[6].

2-3 تعريف الالتزام التنظيمي

يـشمل الالتـزام التنظيمـي تعلـق الأفراد بالمنظمة، وينطوي على علاقة بين العامل والمـنظمة[7]، وأشـار (Major, et.al) إلـى أنـه بالـرغم مـن تكاثـر التعـريفات،

1- Nguni, S., Sleegers, P., & Denessen, E., Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors in primary schools: The Tanzanian case, 2006.

2- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J., Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal, 2005.

3- Oi-ling, S. (2003). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. International Journal of Psychology, 38(6), 337-347. Retrieved October 9, 2007, from EBSCOhost database.

4- Pousette, A., Jacobsson, C., Thylefors, I., & Hwang, C. P. (2003). The role of feedback in Swedish human service organizations. Community, Work & Family, 61, 245-268. Retrieved October 9, 2007, from EBSCOhost database.

5- Bagdadli, S., Roberson, Q., & Paoletti, F. (2006). The mediating role of procedural justice in responses to promotion decisions. Journal of Business and Psychology, 21, 83-102. Retrieved October 9, 2007, from EBSCOhost database.

6- Lee, Y. D., & Chang, H. M. (2007). Leadership style and innovation ability: An empirical study of Taiwanese wire and cable companies. Journal of American Academy of Business, 9, 218-222. Retrieved October 9, 2007, from EBSCOhost database.

7- Abbott, G. N., White, F., & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, 531-551. Retrieved December 13, 2006, from EBSCOhost database.

فإن الالتزام التنظيمي يميل بشكل أساسي إلى تعلق الفرد بالمنظمة أو النظام اجتماعي[1].

ووصـف (Herbst) الالتزام التنظيمي بشكل كمي، مستخدماً تقنيات النمذجة الخطية[2]، وأشار إلى أن المستخدمين الملتزمين دوماً يبقون مع المنظمة إلى أن يضعفوا لأسباب صحية، أو الوفاة أو التقاعد، حيث يدخل الفرد المنظمة ويصبح ملتزماً بشكل دائم نحو المنظمة ويكون ذلك الالتزام بشكل تدريجي، وكلما بقي المستخدم مع المنظمة مدة أطول، كلما كان المستخدمون أكثر التزاماً.

إن التعريفات التي أخذها الالتزام التنظيمي هي تعريفات ذات طبيعة سلوكية أو اتجاهية، وأشـار (Moore) إلـى أن الباحثين في الغالب يعرفون الالتزام بالعمل بطرق متفاوتة، بحيث يخـتارون تصور التزام العمل مفاهيمياً وتعريفه من خلال مداخل متعددة[3]. وعرف (Porter etal) وآخرون الالتزام التنظيمي كقوة كامنة في الفرد وانخراطه في منظمة معينة. إن مثل هذا الالتزام يمكن وصفه كالآتي[4]:

1- اعتقاد وقبول قوي لأهداف وقيم المنظمة.

2- الاستعداد لبذل جهد قوي نيابة عن المنظمة.

3- رغبة محددة للمحافظة على العضوية في المنظمة.

ويعـرف الالتزام التنظيمي، بأنه الصلة أو الرباط الذي يربط العامل مع التنظيم الأم[5]، وهـذه الـصلة أو الـرابطة، تعتبر مؤثراً حاسماً على فعالية ذلك التنظيم، ويعرف (الهنداوي)

1- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. Journal of Applied Psychology, 80, 418-431. Retrieved March 5, 2007, from EBSCOhost database.

2- Herbst, P. G. (1963). Organizational commitment: A decision process model. Acta Sociologica, 7, 34-47. Retrieved March 2, 2007, from EBSCOhost database.

3- Moore, J. E. (2000). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. MIS Quarterly, 24, 141-167. Retrieved July 2, 2007, from EBSCOhost database.

4- Porter, L. W., Steers, R.M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59, 603-609. Retrieved September 14, 2006, from EBSCOhost database.

5- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Hersovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of Vocational Behavior, 61, 20-52. Retrieved March 22, 2007, from EBSCOhost database.

الالتـزام التنظيمـي، أنـه الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها، وبالأهداف التي يـتخذها، وبتـصورات الوصول إلى هذه الأهداف، وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقـا لهذا الإيمان، وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك، والقيام بكافة المهمات والواجـبات المطلـوبة والتقـيد بالمواقف السياسية والنظام الأساسي والقرارات المتخذة حسب الأصول لدى التنظيم[1].

وأشار (Sheldon) أن المشاركة (وبشكل خاص الانخراط الاجتماعي)، تولد مستويات مـرتفعة مـن الالتـزام التنظيمـي، ويشير الانخراط، إلى التفاعل البشري الجماعي، حيث إن الانخـراط ذو علاقـة قـوية بالالتزام (Sheldon)[2]. وأوضح (Emery & Baker) إلى أن المـشاركة تـزيد من درجة الالتزام التنظيمي عند الأفراد، فهي تجعلهم يتحدثون عن المنظمات التي يعملون فيها من خلال كلمة (نحن)، وعندما يواجهون مشكلة في العمل؛ يشيرون إليها على أنهـا مـشكلتهم. ومـن هنا تجدهم أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر قبولاً له، وهذا بدوره يسهل أداء الموظف في عمله[3].

وأشـار (Meyer & Allen) أن الالتزام حالة نفسية تنشأ من العلاقة العاطفية للأفراد بالمـنظمة، ورغبة الأفراد في المحافظة على العضوية التنظيمية[4]، ويعرف (العمري) الالتزام التنظيمـي: بأنـه الارتـباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها؛ مما يدفعه إلى الانـدماج في العمل، وتبني قيم هذه المنظمة[5]، وقد عرف (Buchanan) الالتزام التنظيمي أنه

1- الهنداوي، الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية. مرجع سابق.

2- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvement as mechanisms producing commitment to the organization. Administrative Science Quarterly, 16, 143-150. Retrieved February 11, 2007, from EBSCOhost database.

3- Emery, C. R., & Baker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. Journal of Organizational Culture, 11, 77-90. Retrieved April 25, 2008, from EBSCOhost database.

4- Meyer, J. P., & Allen, N. J., TCM employee commitment survey academic users guide 2004. London, Ontario, Canada: University of Western Ontario, 2004.

5- عبيد بن عبدا العمري، بناء نموذج نسبي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ذو القعدة (2004)، ص115-169.

"اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل"[1].

ويلاحـظ مـن التعريفـات السابقة، أنها تبحث في مفهـوم الالتزام التنظيمـي باتجاه تبادلي، يربط المنظمـة بأعضائها بعلاقة تبادليـة، تجعل كل طرف يطلب من الآخـر، ويقـدم لـه فـي المقابل. إذ إن العمليـة تقوم على تبادل المنافـع بين الطرفين. فالأفـراد لهم حاجات أساسـيـة ورغبات متنوعـة، ويقدمون مهارات مختلفـة، والمنظمـة توفر البيئـة السليمـة الصحيحة لأفرادها لممارسـة مهاراتهم، وقدراتهم، وإشباع حاجاتهم. والنتيجة الطبيعيـة لذلك؛ هي زيادة الثقة بين المنظمـة والأفراد، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمـي لديهم، وعـندما تفشل المنظمـة في المشاركـة والإسهام في إشباع حاجات الأفراد، وتنميـة مهاراتهم وقـدراتهم وفـي إعطـائهـم مهام تلائم قدراتهـم، وتخلق عندهم التحدي في العمل، فإن ذلك سـيؤدي إلـى انخفـاض فـي مستوى الثقـة لديهم، وبالتالي انخفـاض في مستوى الالتزام التنظيمـي عندهم[2].

3-3 مكونات الالتزام التنظيمي

يـشكل الالتزام التنظيمي أحد العوامل الرئيسة التي تؤدي إلى نجاح المنظمات أو فشلها، حـيث تحـدد الأدبيات ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي تصنف أشكاله المتعددة والمعقدة. وهذه المكـونات هـي التـي أشار إلها (Meyer& Allen) بطبيعة المكونات الثلاثة لإطار الالتزام التنظيمي، التي تتمثل في الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري والالتزام بالاستمرارية، وبدلاً من وجود هذه الالتزامات في معزل عن بعضها البعض فإنها قد تظهر معاً بصورة متزامنة[3].

3-3-1 الالتزام العاطفي

الالتزام العاطفي أو الالتزام القائم على الرغبة، هو التعلق العاطفي للعاملين بالتنظيم وما يتـرتب علـيه مـن انـدماج عاطفي معه[4]. فالعاملون الذين يظهرون التزاماً عاطفياً يشعرون

1- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. Administrative Science Quarterly, 19, 533-546. Retrieved March 15, 2007, from EBSCOhost database.

2- عبد ا الطجم، قياس مدة قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (4)، ص 103-125.

3- Meyer, & Allen, TCM employee commitment survey academic users guide 2004. op.cit. 1994.

4- Boehmen, J., Affective, continuance, and normative commitment among student affairs professionals. Dissertation Abstracts International, 67 (06), A., 2006, (Publication No. AAT 3223112)

بحاجتهم إلى الاستمرار في العمل مع التنظيم الحالي، ويشير هذا المكون إلى درجة إدراك الفرد لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يحصل عليها الفرد في عمله، وأهمية العمـل الـذي يـؤديه، وتنوع المهارات ومدى توافقها مع ما يطلب منه، والتغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف. كما يشير الالتزام العاطفي إلى التعلق العاطفي للمستخدم، والتماشي والانخراط في المنظمة.

وفـسر (Becker & Kernan) بشكل كمي، أن الالتزام العاطفي نحو المشرفين يفسر بشكل أفضل مخرجات أداء العاملين الموجهة نحو المشرف، بينما الالتزام العاطفي نحو المنظمة يفسر بشكل أفضل المخرجات الموجهة نحو الأداء التي هي أكثر تمركزاً حول المنظمة[1].

إن الالتـزام العاطفي هو الولاء للتنظيم (Wallace & Witt)[2]، وأكثر أدوات البحث قبولاً لقياس الالتزام، هي استبانة الالتزام التنظيمي التي طورها (Mowday & Porter) والتي تركز بصورة كبيرة على السمات المرتبطة بالالتزام العاطفي[3].

لقد أظهرت دراسات خبرات العمل، درجة مفرطة من الارتباطات التي تؤثر أو تقلل من الالتـزام. وقـد صنف (Meyer & Allen) هذه الارتباطات إلى صنفين: عوامل تجعل العامل يحب التنظيم، وبالتالي تعزز لديه الإحساس بالالتزام، وعوامل أخرى تجعل العامل يشعر بكفاءته في العمل، مما تعزز هي بشعور الالتزام[4].

أما النوع الأول من العوامل، يقوم على تأكيد انحياز القدرات مع واجبات العمل السابقة، والعدالـة في توزيع المكافآت، والتقدير، وتوقعات الدعم التنظيمي، وبيئة خالية من الصراعات. أمـا النوع الثاني من العوامل فيتكون من الإنجاز، وتحديات العمل والأهداف المنجزة والتوقعات الواقعية، والفرص، والمشاركات في الإدارة والقيادة.

فلعل هنالك دراسات عديدة في مجال خبرات العمل، ولكن هناك ضرورة أكثر، لترسيخ فهـم كامـل لأثـر هذه الخبرات على الالتزام العاطفي. وأقل العوامل دراسة وبحثاً هي سمات

1- Becker, T. E., & Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. Human Performance, 16, 327-348. Retrieved January 4, 2007, from EBSCOhost database.

2- Wallace, R. B., & Witt, W. (2005). A staffing algorithm for call centers with skill-based routing. Manufacturing & Service Operations Management, 7(4), 276-294. Retrieved April 17, 2007, from EBSCOhost database..

3- Mowday, Steers, & Porter, The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 1979, 224-247.

4- Meyer & Allen, Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Op.cit., 1997.

الهـيكل التنظيمـي، تلـك السمات التي أظهرت أن لها بعض التأثير على الالتزام التنظيمي في تركيزها على أثر العمليات التنظيمية وأساليب الإدارة وممارسات الاتصال(1).

إن تضافر سمات الهيكل التنظيمي وخبرات العمل في حد ذاتها، ليست قادرة بالضرورة على التعليل الكامل لنتيجة الالتزام العاطفي، بل يحتاج العامل إلى أن يرى القيادة التنظيمية تبذل قـدراً معيـناً مـن الجهـود (ممارسات إدارة أو قيادة) لتوجيه العاملين نحو الإحساس بالالتزام العاطفي. وهذا ما يصوره (Meyer & Allen) بأنه أمر طارئ(2).

3-3-2 الالتزام المعياري

وهـو الالتـزام المـستند إلى القيم، فإضافة إلى الصلة العاطفية بالتنظيم، فإن العاملين يحـسون بالالتـزام بالاستمرار في العمل لدى التنظيم(3). فالعاملون الذين يبدون التزاماً معيارياً يشعرون بواجب الاستمرار في العمل لدى التنظيم القائم، وبصوره أخرى يشير إلى الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو عمله، والبقاء في منظمته، ويتعزز هذا الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفـرد مـن المنظمة، ومدى السماح له بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في رسم السياسات ووضع الأهداف، ويعكس الالتزام المعياري الإحساس بضرورة الاستمرار في الوظيفة(4).

تـربط الأبحاث بين الالتزام المعياري مع التنظيمات التي تظهر ثقافات راسخة(5). هذه الثقافات تعزز التزاماً أدبياً تجاه التنظيم(6).

1- Meyer, & Allen, TCM employee commitment survey academic users guide 2004. op.cit. 1994.

2- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-89. Retrieved January 10, 2007, from EBSCOhost database.

3- Canipe, J. S., Relationships among trust, organizational commitment, perceived organizational support, and turnover intentions. Dissertation Abstracts International, 67(04), B., 2006. (Publication No. AAT 3211758)

4- Meyer & Allen, Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Op.cit., 1997.

5- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71, 492-499. Retrieved April 17, 2007, from EBSCOhost database.

6- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment. Measurement issues. The Ifai Journal of Organizational Behavior, 5(4), 7-25. Retrieved May 6, 2008, from EBSCOhost database.

ويـصف (Meyer & Allen) الالتـزام المعياري، بأنه ذلك الالتزام الناجم عن إضفاء الـصفة الذاتـية للضغوطات المعيارية، وهذا يتم من خلال التكيف الاجتماعي الثقافي أو العائلي الـذي يـسبق الالـتحاق بالتنظـيم، أو من خلال التكيف الاجتماعي التنظيمي الذي يجري بعد الالتحاق بالتنظيم، وفي دراسة(Nguni & Denessen)، وجد أن الالتزام المعياري يلعب دوراً كبيـراً فـي التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمي، بينما وجد أن الالتزامين العاطفي والمستمر على عكـس ذلـك[1]. كما وجد أن الموقف تجاه العمل يؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمي - كما أشـار المجيـبون في الدراسة - ومن الطريف أن جماعة المجيبين التي تمثل عنصر الشباب، أظهرت التزاماً مستمراً واضحاً.

وأخيـراً فإن (Meyer & Allen) يدركون ما أسمياه المعيار التبادلي، الذي يؤثر على جوانب الاستثمار التنظيمي والتكيف الاجتماعي للالتزام المعياري. والمعيار التبادلي هو الشعور بالالتـزام الـناتج عـن الاستثمارات والخطوة من جانب التنظيم لرب العمل. وهما يميزان بين التبادلية كوضع مرغوب فيه، والتبادلية كوضع مفروض. فالأول هو إحساس إيجابي، ربما يكون نتـيجة التـزام عاطفـي، بينما الوضع المفروض، قد ينظر إليه بإحساس سلبي وقد يجلب معه امـتعاض العاملين، لاضطرارهم إلى مواجهة مسألة التبادلية، مما ينتقص من القيمة التي يمتاز بها الالتزام المعياري[2].

3-3-3 الالتزام المستمر أو الاستمراري

وهـذا الـنوع مـن الالتزام يختلف عن أشكال الالتزام السابقة، من حيث أنه قائم على الحاجـات. فالالتزام المستمر، يصف الحاجة الذاتية الداخلية المدركة لدى العامل بأنها تستمر مع التنظيم بعكس الاحتياجات التنظيمية النابعة من الخارج، ويقصد به درجة الالتزام الموجودة عند الفـرد؛ وتحكمهـا القيم الاستثمارية التي يحصل عليها، ويطمح في تحقيقها لو استمر في العمل داخل المنظمة، مقابل ما سيخسره لو اتخذ قرارا بالعمل لدى جهات أخرى.

إن العامليـن الـذين يظهرون التزاماً مستمراً يشعرون بالحاجة إلى البقاء في العمل مع التنظـيم الحالـي، كمـا يـشير الالتزام بالاستمرارية إلى الوعي بالتكاليف المترتبة على ترك المنظمة[3].

1- Nguni, Sleegers, & Denessen, Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, op.cit.

2- Meyer & Allen, Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Op.cit., 1997

3- Boehmen, Affective, continuance, and normative commitment among student affairs professionals, op.cit.

إن الـ رهانات الجانبـ ية (side-bets)، هي الكلفة الملحوظة التي يعاني منها العامل في الوقت ورؤوس الأموال والجهد الشخصي المستثمرة، في حال اتخاذ العامل قراراً بترك التنظيم. ويـ صف (Wallace & Witt) استثمارات الفرد الرهانية من حيث التحليل العقلي لفوائد الكلفة فـ إذا كانـ ت كلفة ترك العمل في التنظيم وكل ما استثمره الشخص فيه من أشياء تتجاوز منافع الـ بقاء فـ ي التنظـ يم[1]، فإن هذا يحسن من الالتزام التنظيمي، وفي هذه الحالة، يكون الالتزام والتـ شبث بالتنظيم، مجرد مناورة من جانب العامل هدفها تجنب الكلفة، وليس ارتباطاً عاطفياً أو تـ ناغماً مع قيم وأهداف التنظيم (Reichers)[2]، وإن الرهانات الجانبية كمقياس للالتزام تقاس عـ ادة كماً بالعدد والحجم، أما العمر والخدمة في التنظيم فإنهما يستعملان عموماً لقياس استثمار الفـ رد للـ وقت، وقـ د أظهرت الدراسات أن هذا الاستثمار، هو أفضل مؤشر على الكمية التي استثمرها العامل في التنظيم[3]، والعوامل الأخرى المستخدمة لهذا الغرض والتي وجد على أنها أقـ ل دلالة على كمية الاستثمار، هي مستوى تعليم العامل وموقعه في التنظيم ودخله، ومن بين المقياسـ ين – العمر ومدة الخدمة- حيث وجد أن مدة الخدمة هي مقياس أفضل لصلاحيته، كما وجدت نتائج مشابهة فيما يخص المركز والراتب والوضع الاجتماعي وعدد الأطفال والجنس[4].

ويقدم (Wallace & Witt) ثلاثة بدائل، كمقاييس مباشرة للاستثمارات الرهان الجانبي، وهذه البدائل تشمل المهارات المتصلة بالعمل، ودرجة مشاركة العامل في قرارات التنظيم، وعدد ساعات العمل الأسبوعية[5].

أمـ ا المهـ ارات المتصلة بالعمل فهي تختلف عن المؤهل والمهارات العامة، خاصة أن الفـ رد يـ ستثمر المـ وارد الشخصية قياساً كالوقت والجهد بهدف بلوغ هذه المهارة، بينما يكون استخدام المهارات المتصلة بالعمل خارج التنظيم محدوداً.

مـ نهج الـ تدريب المتركـ ز في النظم، يحدد من خيارات الفرد في أماكن أخرى خارج التنظـ يم، وبالمـ ثل فإن الفرد المشارك في القرارات التنظيمية؛ يستثمر الوقت والجهد في تعزيز أهـ داف التنظيم؛ من خلال المشاركة في اتخاذ قرارات تتعلق بالسياسة والتوظيف، إن الاستثمار له قيمة عظيمة بالنسبة للتنظيم ويعمل على تحقيق حاجات الفرد، والاستثمار الثالث، الوقت الذي

1- Wallace, & Witt, A staffing algorithm for call centers with skill-based routing. op.cit.

2- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review, 10, 465-476. Retrieved December 11, 2006, from EBSCOhost database.

3- Wallace, & Witt, A staffing algorithm for call centers with skill-based routing. op.cit.

4- Ibid.

5- Ibid.

يقضى في العمل، أيضاً ليس ذي قيمة خارج إطار التنظيم ولكنه يؤثر بصورة واضحة من خلال إنفاق الموارد الشخصية في التنظيم.

4-3-3 الالتزام السلوكي

الالتـزام الـسلوكي يندمج في أنموذج (Meyer & Allen) للالتزام الوظيفي ذي المكونات الـثلاثة، والدراسات السابقة تعززها دراسات حديثة أخرى؛ تدافع عن فكرة أن الالتزام العاطفي كان متـبادلاً فـي تلك المواقف، التي أفضت إلى سلوكيات خاصة أثرت بدورها على المواقف، وما إلى ذلك[1].

دمـج (Meyer & Allen) مفهوم الالتزام السلوكي في أنموذجهما؛ من أجل تعزيز ما أثبتـته الدراسـات الـسابقة، ومن أجل ربط تأثير الالتزامين المعياري والمستمر مع الإحساس بالمـسؤولية الشخصية، هذا الأنموذج ثلاثي الأبعاد تم تطبيقه على الوضع التنظيمي الذي تطلبته المطالبات الداخلية والخارجية بالتغيير، وأظهرت النتائج ما يعزز تأكيدات (Yousef)[2].

فـي ظـل التغيير؛ يعمد الفرد إلى مواجهة التغيير داخل التنظيم على صعد ثلاثة هي: الصعيد العاطفي، والصعيد الإدراكي، والصعيد الذرائعي.

الاسـتجابات العاطفية تكون ذات طبيعة انفعالية يربط فيها العامل نفسه بالتغيير، شاعراً بالرضـا تجاهه أو مخفياً مشاعر القلق نحو التغيير، أما الاستجابات الإدراكية؛ فتعكس ما يعتقده العامليـون بخـصوص التغيير متسائلين فما إذا كان التغيير ضرورياً وما الذي يجنى أو يفقد من ورائه.

التغيـرات الذرائعية (أي في الوسيلة)، فينصب على الأفعال التي ربما قام بها العامل أو سيقوم بها من أجل إحداث التغيير أو عرقلته، هذه الاستجابات الثلاث تظهر جلية في السلوكيات التي تصاحب سلسلة المواقف التي تتراوح بين رفض التغيير أو مؤازرته.

وفـي دراسـة ضـمت 474 عاملاً عبر تنظيمات في الإمارات العربية المتحدة قام بها (يوسـف)، حـيث سعى الباحث إلى تحديد مدى تدخل الالتزام التنظيمي في التأثير على الرضا الوظيفـي تجـاه الاستجابات الثلاث المذكورة آنفاً، وفي علاقتها مع المواقف تجاه التغيير. وقد

1- Boehmen, J., Affective, continuance, and normative commitment among student affairs professionals, op.cit.

2- Yousef, D. A. (2003). Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-western culture setting. International Journal of Human Resource Management, 14, 1067-1079. Retrieved April 11, 2007, from EBSCOhost database.

عـززت النـتائج التوقعات بأن الأفراد الذين يظهرون التزاماً عاطفياً عالياً يؤمنون بالتغيير ما دامت أهدافهم وقيمهم غير متغيرة، كما وجد أن التغيرات في التنظيم نُظر إليها على أنها ناجحة.

وأظهـرت الدراسـة سـلوكيات معززة للتغيير، بالنسبة للعاملين الذين يظهرون التزاماً مـستمراً، ولا يرون في الأفق بدائل تذكر للتغيير المرتقب؛ فإنهم استقبلوا هذا التغيير وأصبحت سلوكياتهم تتوافق مع ذلك التغيير، ولكن لأسباب معينة تعكس التزامهم المستمر بدلاً من الالتزام العاطفي نحو التنظيم أي أنهم أيدوا التغيير تأييداً حتمياً، وليس مجرد رغبة في التأييد.

3-4 العوامل المكونة للالتزام التنظيمي

أشـار البعض من الباحثين، إلى مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض، مكـونة الالتزام التنظيمي، إذ إن بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها الآخر تـتعلق بخـصائص الفـرد، والوظيفة، وتجاربه وإدراكه لظروف بيئة العمل، وعوامل تنظيمية أخرى. ومن أبرز تلك العوامل ما يلي:

1. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثـر العـوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية، كظروف سوق العمل وفرص الاختيار، في اتجاهـات الأفـراد، وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم، فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية، وعدد فرص العمل المتاحة، وكان قرار الاختيار يتسم بالوضوح والحرية بـين الـبدائل المتاحة، وبأقل ضغوط خارجية، وكان العمل المتاح أفضل فرصة اختيار بالنسبة للفـرد؛ كلمـا أدى ذلـك إلـى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي في بدء العمل. كما أن كمية المعلـومات المتاحة عن الوظيفة ودقتها، ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى داخل المنظمة أو خارجها، تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي أيضاً[1].

2. العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:

تعـد خـصائص الفرد من الأمور ذات الأهمية البالغة للدراسات والبحوث العلمية، لما تعكسه من جوانب تفسيرية هامة للظواهر المدروسة. وقد أظهرت بعض الدراسات أن خصائص الفـرد، مـن حيث السن، وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم والجنس، لها علاقة كبيرة بدوافع

1- Fuller, J. B., Barnett, T. Hester, K., Frey, L., & Relyea, C. (2006). Perceived organizational support and perceived external prestige: Predicting organizational attachment for university faculty, staff, and administrators. op.cit.

الأفـراد وقيمهم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. كما أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة طردية قوية، بين عمر الأفراد العاملين ودرجة التزامهم التنظيمي[1].

كما أشارت الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى التعليم والالتزام التنظيمي، إذ تبين أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد، وزادت توقعاته من المنظمة، في الوقت الذي تعجز فيه المـنظمة عن توفير توقعاته، وتوافرت فرص العمل الخارجية له، أدى هذا إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي لديه[2].

ولعـل الاسـتنتاج الذي يمكن أن تقود إليه هذه النتيجة، هو ما قدمه مارك (Herbst)، والذي ينص على حرص المنظمات الإدارية على متابعة احتياجات الأفراد، والاهتمام بشؤونهم؛ من خلال معرفة ميولهم واتجاهاتهم نحو الوظيفة والمنظمة بشكل عام[3].

أن إشـباع الحاجـات الاجتماعـية، يؤثـر في الالتزام التنظيمي. إذ كلما زاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد زاد ارتباطهم النفسي بالمنظمة. وتؤثر قيم الأفراد في الالتزام التنظيمي، فالأفـراد الـذين لديهم اعتقاد كبير لقيم العمل، ويرون أن العمل الجانب ذو الأهمية الرئيسة في حياتهم، تكون درجـة الالتزام التنظيمي لديهم مرتفعـة[4].

3. العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:

تؤثـر خـصائص الوظـيفة مـن حيث مجالها ودرجة التوتر بها، في مستوى الالتزام التنظيمـي. فتـنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية والتحدي، والتغذية الراجعة، والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية، ترتبط جميعها ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي[5].

4. العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

إن الـدور الكبيـر الذي يجب على الإدارة القيام به، هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسـب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية. فالإدارة الناجحة: هي تلك الإدارة التي يقودها أفـراد أكفاء، يمتلكون مهارات عالية لكسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال الإدارية، من خلال تنمية مهارات الأفراد. وتعد العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة، من أبرز العوامل، وأشدها

1- Becker, T. E., & Kernan, M. C., Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance, op.cit.

2- Canipe, Relationships among trust, organizational commitment, perceived organizational support, and turnover intentions, op.cit.

3- Herbst, Organizational commitment: A decision process model, op.cit.

4- الهنداوي، الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية. مرجع سابق.

5- الصليبي، الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، مرجع سابق.

تأثيـراً في عملية الالتزام التنظيمي[1]. كما أن نظام الأجور لا يقل أهمية في التأثير على عملية الالتزام التنظيمي، إذا ما اتسم بالعدالة، والتناسب مع عبء العمل، والقبول من جانب الأفراد[2].

5. العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

إن اللامركـزية فـي اتخـاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين المـستويات الأداريـة والوظيفـية (Functional dependence) وتنظـيم إجـراءات العمل (Formalization) لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي[3].

6. ملكية الأفراد للمنظمة:

إن ملكية الأفراد للمنظمة أو لجزء منها، يساعد على شعور الأفراد بالالتزام نحوها. وقد يـرجع السبب في ذلك، إلى ازدياد شعور الأفراد بالمسؤولية، وإحساسهم بالاعتماد على المنظمة كمورد رزق، وبالتالي ازدياد الارتباط النفسي والإداري بالمنظمة[4].

7. الرضا عن العمل:

إن الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي، مفهومان متباينان، إذ أن الأول متغير حركي؛ يتغيـر بتغيـر خبرات الفرد بالعمل، وبتغير خصائصه الذاتية، أما الالتزام التنظيمي فيعبر عن الاسـتجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل. فالمشاعر الخاصة بالالتزام التنظيمـي، تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة، بينما الرضا عـن العمـل يعد مقياساً أقل ثباتاً، ويعكس رد فعل سريع لجوانب معينة في بيئة العمل[5]. وقد أشار (العمري) إلى أن الرضا عن العمل يسبق الالتزام فيه[6].

1- الهنداوي، الالتزام التنظيمي وضغوط العمل الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، مرجع سابق.

2- Celep, C., Teachers Organizational Commitment In Educational Organization, National FORUM Journals Home Page, NFTE Table of Contents, 2002.

3- Reichers, A review and reconceptualization of organizational commitment, op.cit.

4- Lee, & Chang, Leadership style and innovation ability: An empirical study of Taiwanese wire and cable companies, op.cit.

5- رتيـبة سـلامة، محمـد حسين، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضـا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان، جامعة عمان العربية، 2003.

6- العمـري، بـناء نموذج نسبي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مرجع سابق، ص115-169.

إن وضـوح أهداف المنظمة، وتحديد أدوار العاملين فيها، وشعور الفرد بالهيبة والنفوذ والمكانـة داخـل المنظمة، والاستقلال في العمل، والرضا عنه، ودرجة التماسك والتلاحم بين العامليـن، وأسـلوب القـيادة الديموقراطـي، والمناخ الوظيفي المشجع على الإنجاز والعطاء والإبـداع، ووجـود الـرغبة لـدى الفرد في تحقيق الإنجاز والشعور به، والخدمة الطويلة في المـنظمة، والمشاركة في تحقيق أهدافها، ووجود نظام حوافز جيد، وفرص الترقية المتاحة، تعد جمـيعها أسـباباً مكونة للالتزام الوظيفي القوي، وتجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم وتجاه منظمتهم على حد سواء[1].

5-3 الدراسات السابقة

- دراسـة العمـري (2004) [2] بعـنوان: بـناء نموذج نسبي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية

هـدفت هذه الدراسة إلى اختبار أنموذج سببي لدراسة تأثير كل من بناء أنموذج سببي، لدراسـة تأثير كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالـية التنظيمية، وقد كشفت النتائج عن مجموعة من العلاقات السببية المعنوية في النموذج، حيث اتضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري، وصراع الأدوار،وغموض الدور، وتميز الأداء التنظيمي. كما اتّضح أن متغير الأداء الوظيفي يتحدد بكل مـن الالتزام التنظيمي، ومتغير ضغوط العمل والعمر والخدمة، وأخيراً كشفت النتائج أن متغير الفعالية التنظيمية كمتغير نهائي في الأنموذج يتحدد بكل من الرضا والالتزام التنظيمي وضغوط العمل ومتغير الأداء الوظيفي.

- دراسـة النويانـي (2003) [3] بعنوان: العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن

هـدفت هـذه الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة القادة التربويين في الأردن لمصادر قـوتهم، والتعـرف إلى اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، ومستوى التزامهم التنظيمي من وجهة نظـرهم، بالإضـافة إلى الكشف عن العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين، واتجاهاتهم نحو

1- Boehmen, J., Affective, continuance, and normative commitment among student affairs professionals, op.cit.

2- العمري، بناء نموذج نسبي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مرجع سابق، ص115-169.

3- مصطفى طه النوياني، العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003.

التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي، ومعرفة أثر كل من متغيرات: المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والإقليم، والخبرة الإدارية، على مستوى ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم، واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، ومستوى التزامهم التنظيمي. وتوصلت إليها الدراسة أن مصادر قوة القادة التربويين في الأردن، مرتبة تنازليا وفقا لدرجة ممارستها على النحو التالي: الإقناع وإدارة الصراع، الثوابية، الخبرة، المرجعية، الشرعية، المعلومات والمكانة الاجتماعية، ثم القسرية، وأن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية، كما دلت النتائج على أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين في الأردن كان متوسطا، وأن العلاقة بين مصادر قوة القائد والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية، وهي كذلك بين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي للقادة التربويين في الأردن.

- دراسة (العامري، 2002) [1] بعنوان: السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية

هدفت هذه الدراسة، إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية، ومستوى السلوك التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية دون المستوى المطلوب، كما أن السلوك القيادي التحويلي، يعتبر مطلبا أساسيا لجميع المنظمات التي تبحث عن الاستمرار والتميز، بينما وجدت الدراسة أن هذا السلوك لا يتوافر في الأجهزة الحكومية السعودية، وأن هناك علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجدت هذه الدراسة أن المدراء الذين يتحلون بسمات القادة التحويليين يعملون على حفز الموظفين للقيام بنشاطات خارج نطاق الأدوار الرسمية المطلوب منهم أداؤها.

- دراسة العجمي (1998) [2] بعنوان : تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمات الحكومية الكويتية، وبين إحساسهم بالعدالة التنظيمية في كل بعد من أبعادها الثلاثة: عدالة توزيع الأجور والمكافآت، وعدالة الإجراءات، وعدالة تعامل الإدارة مع العاملين، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن إحساس الموظفين بعدالة التعاملات أعلى من

1- احمد بن سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية . المجلة العربية للعلوم الإدارية، 2002، . 39-19 : 9

2- راشد شبيب العجمي، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، عمان، العدد (72)، 1998، ص 71-97.

إحـساسهم بعدالة الإجراءات، وهذا بدوره أعلى من إحساسهم بعدالة التوزيع، وأنه توجد علاقة إيجابـية قـوية بـين الالتـزام التنظيمي من جهة، وإحساس الموظفين بعدالة التعاملات وعدالة الإجـراءات مـن جهـة أخـرى، في حين كانت هذه العلاقات بين الالتزام التنظيمي للموظف والإحساس بعدالة التوزيع أقل إيجابية وقوة، بحيث لا يوجد أثر دالاً إحصائياً لإحساس الموظفين بعدالـة التوزيع على التزامهم التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً إيجابياً وقوياً بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية وهي: عدالة التعاملات، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع.

- دراسـة العتيبي والسواط (1997) [1] بعنوان : الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه.

هـدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عـبد العزيز، وتحديد العوامل المؤثرة في التزامهم التنظيمي، ثم الكشف عن العلاقة بين الأبعاد المخـتلفة للالتـزام التنظيمـي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الالتزم التنظيمي كانت متوسـطة، وأن الالتزام التنظيمي المستمر للعاملين نابع من الخسائر التي يمكن أن يتكبدها الفرد فـي حالـة تركه للعمل، وليس من خشيته من عدم وجود وظائف في منظمات أخرى، كما أن (49%) من المستجيبين للاستبانة لديهم الوازع المتوسط في الالتزام التنظيمي. و(37.6%) منهم لديهم الوازع المرتفع من الالتزام التنظيمي. وأن (9%) منهم لديهم الوازع المنخفض من الالتزام التنظيمـي. كمـا أظهـر الدراسـة أن من أهم العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي: الصفات الشخـصية للفـرد، وخصائص وصفات العمل، والخبرة في العمل، حيث أن الالتزام التنظيمي للفرد يزداد مع تقدم العمل؛ وزيادة مدة الخدمة، كما تزداد درجة الالتزام التنظيمي للفرد، بزيادة شعوره بأهمية العمل الذي يؤديه في المنظمة، وأن مناخ العمل الاجتماعي - بما فيه من علاقات بـين العاملـين والقيادة - ونوع القيادة جميعها عوامل تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي للفرد، حيث يزداد الالتزام التنظيمي بدعم وتشجيع الرؤساء في العمل.

1- سعود العتيبي، وطلق السواط، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، الإداري، معهد الإدارة العامة، عمان، العدد (70)، 1997، ص 13-61.

- دراســة عباس والنعيمي (1996) [1] بعنوان : الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة بين درجة الالتزام التنظيمي، والفاعلية للمنظمة، وتوصلت الدراسة إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الالتزام التنظيمي وبين الفاعلية.

- دراسة الطجم (1996) [2]بعنوان : قياس مدة قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودي

هـدفت هـذه الدراســة إلى قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمهـا: وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين المتغيرات التنظيمية ومتغيرات الالتزام التنظيمي للأفـراد العاملـين وولائهـم التنظيمـي كذلك، مع عدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين كل من المتغيـرات الديموغرافية ومتغيرات الالتزام التنظيمي، مع وجود علاقة سلبية دالة إحصائية بين الاحتـياجات الوظيفية والولاء التنظيمي، كما أظهرت الدراسة أن المتغيرات التنظيمية تعد متنبئاً جيدا بكل من: الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي، في حين أن المتغيرات الديمغرافية تعد متنبئاً ضعيفا بكل من: الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي.

الدراسات الأجنبية

- دراســة (Rodsutti&Swierezek,2002) [3] بعـنوان : القيادة والفعالية التنظيمية في المشاريع المتعددة الجنسيات في جنوب آسيا

اختبر فيها العلاقة بين عناصر أربعة رئيسية للقيادة وهي (1)خصائص القائد (2) الثقافة التنظيمية (3) نموذج الإدارة متعدد الثقافات (4) التحفيز والفعالية التنظيمية وأشارت النتائج إلى أن معظـم المـنظمات الفعالـة؛ مرتبطة بشكل إيجابي بخصائص القائد وثقافة القيادة التنظيمية،

1- نعمة عباس، وعدنان النعيمي، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد. مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد السادس والثلاثون، 1996، ص ص 137 -153.

2- الطجم، قياس مدة قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، مرجع سابق، ص 103-125.

3- Rodsutti, M. C., & Swierezek, F. W., leadership and organizational effectiveness in multinational enterprises in southeast Asia. Leadership & Organization Development Journal- 2002, 23,250-259

إضـافة إلى ذلك، أن المدراء الذين تبنوا نموذج الإدارة متعدد الثقافات، استطاعوا إنجاز مستوى أعلى من التحفيز، ويرتبط التحفيز بشكل قوي بالمنظور الداخلي للفعالية التنظيمية.

- دراسة (Manning, 2002) [1] بعنوان : القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

هـدفت الدراسـة إلى اختبار أثر القيادة التحويلية في الرضا عن العمل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر، حيث كانت تقديرات كبار السن تفوق تقديرات الفئات العمرية الأخرى المتعلقة بممارسات القيادة التحويلية، بينما لم تكشف الدراسة عن وجود فروق مهمة في تقدير القيادة التحويلية تعزى لمتغير المـستوى الإداري، كمـا اتضح أن للمستوى الإداري تأثيراً مهماً على الرضا عن العمل فكبار المديـرين كانـوا أكثر رضا عن الأمن الوظيفي والعلاقات الإنسانية مقارنة بمدراء المستويات الإداريـة الوسطى والدنيا، بينما لم يكن للنوع أي علاقة مهمة بالرضا عن العمل، ولقد خلصت هـذه الدراسـة إلى نتيجة مفادها أن للذكور والإناث في مجال الإدارة فرصاً متساوية تقريباً في القيادة التحويلية.

- دراسـة (Politis, 2002) [2] بعـنوان: بعنوان"القيادة التحويلية والإجرائية تمكن اكتساب المعرفة للفرق التي تدار ذاتيا

حـيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في الكاريزما، وتقديـر واحتـرام الأفـراد، والتحفيز الفكري وأبعاد القيادة التبادلية المتمثلة بالمكافأة المحتملة، والإدارة بالاسـتثناء، كمـا هـدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة الأداء الفعلي للمنظمة بعوامل اكتـساب المعـرفة واستخدام الباحثون استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) لقياس خصائص القـيادة التحويلية والتالية، كما تم قياس عوامل اكتساب المعرفة، حيث بينت نتائج الدراسة وجود علاقـات تـرابطية إيجابـية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية ومتغيرات اكتساب المعرفة، كما ارتـبطت الكاريزما أو الإلهام بالخصائص الشخصية للقادة، ووجدت ارتباطات إيجابية مهمة بين عـوامل اكتـساب المعـرفة والتحفيـز الفكري وعوامل اكتساب المعرفة والتنظيم والخصائص الشخصية، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقات سلبية بين الرقابة والأداء المتوقع، وبين

1- Manning, T., Transformational Leadership and Work Satisfaction. Women in Management Review, Vol. 1, No. 5, 2002, PP. 207-216.

2- Politis, J., Transformational and Transactional Leadership Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of Self Managed Teams: The Consequences for Performance, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 3, No. 4, 2002, PP. 186-199.

عـوامل اكتـساب المعـرفة والمكافأة المحتملة، وبالرغم من الارتباط الإيجابي بين بعض أبعاد القيادة التحويلية وعوامل اكتساب المعرفة، إلا أن هذا لا يعد شرطاً لتحقيق الأداء المتوقع.

- دراسـة(Masi & Cooke, 2000) [1] بعنوان : أثر القيادة التحويلية على تحفيز وتمكين وإنتاجية العاملين

هدفت الدراسة إلى اختبار آثار القيادة التحويلية على تحفيز وتمكين وإنتاجية العاملين، في مؤسسة عسكرية دولية تابعة للجيش الأمريكي ، واستخدم الباحثان استبيان القيادة متعددة العوامل (MLQ) لتحديد الممارسات التحويلية والتبادلية لقيادات الوحدات العسكرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ترابطية موجبة بين الحافز والقيادة التحويلية، كما وجدت أن هناك علاقة سلبية بـين القـيادة التبادلية وإنتاجية العاملين والتزام المجندين، وتبين أن القادة التحويليين يميلون إلى تمكين وتحفيز العاملين، مما أدى إلى زيادة التزام المجندين وتحسين أدائهم.

- دراسـة (Wang & Satow,1994) [2] بعنوان : الأنماط القيادية والفعالية التنظيمية في المشاريع اليابانية الصينية المشتركة

اختبـر فـيها العلاقة بين الأبعاد الوظيفية الأربعة لأنماط القيادة التي شملت على التوقع والشعور والمعلومات المفيدة والجدارة بالثقة من جهة، والفعالية التنظيمية من جهة أخرى، وهذه الأنمـاط الأربعـة يـشار إليها كما يلي (1) تشير وظيفة التوقع إلى توقع القائد بأن المرؤوسين سيـستخدمون كفـاءتهم بـشكل كامل من خلال التعليمات المباشرة والمسئولية (2) تؤكد وظيفة الـشعور أن مـشاعر ووجهـات نظر المرؤوسين والاهتمام بهم تحقق علاقات شخصية صحية وتعطـي دعما أيضا للمرؤوسين (3) وظيفة المعلومات الثرية والمفيدة تسلط الضوء على تزويد المرؤوسـين بالمعلومات المهمة والمعرفة بالعمل وإخبارهم بأهمية ومكانة مهامهم (4) الجدارة بالـثقة وتعـود إلـى قدرة المدير وكفاءته بالعمل، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن وظائف القيادة التوقع والشعور والمعلومات المفيدة ذات علاقة إيجابية بالعمل.

1- Masi, R. & Cooke, R., Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 8, No. 1, 2000, PP. 16-47.

2- Wang Z. M, & Satow, T., Leadership styles and organizational effectiveness in Chinese-Japanese joint ventures. Journal of Managerial Psychology,9, 1994, 31-36.

- دراسـة (Mansen,1993) [1] بعـنوان : قـدرات اتخـاذ الدور لمدراء التعليم التمريضي وفعاليتهم القيادية

اختبـر فـيها الأنماط القيادية المستخدمة من قبل الإداريين في كلية التمريض والعوامل المؤثرة في القيادة،كمهارات أخذ الأدوار والعوامل التنظيمية (المركزية والشكلية)، بينما لم تتوفر المعلـومات عـن مصداقية وصلاحية الاستبانة التنظيمية والناتج عن معدل الاستجابة المنخفض والاختـبار الذاتي للمستجيبين كان السبب لتحيز البيانات في الدراسة، وركز الباحث على أهمية الـتفاعل بـين سـلوكيات القائد والخصائص التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابـية بين اخذ الأدوار، والقيادة الفعالة التي أعطت الدعم، وأن منافع قدرة أخذ الأدوار تعزز إدراك فاعلية القيادة.

- دراسة (Knight & Holen,1985) [2] بعنوان : القيادة والفعالية المدركة لرؤساء الأقسام

اسـتخدما فيها عينة من 5830 (عضو هيئة تدريسية) ومن 65 كلية بمعدل 458 قيادة وأداء قـسم وهـدفت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين قيادة القسم والأداء في الكلية، وكانت أهم نتائج الدراسة أن الأكثر فاعلية بين رئاسة الأقسام الذي حصل على معدل الأداء الأعلى من قبل الكلية التابع لها، وأيضا الذين حصلوا على الأداء الأعلى من قبل إدارة الجامعة، علاوة على ذلك أن معظـم رؤسـاء الأقـسام الذين يعينوا من قبل عمداء الكليات، هم الذين يمتلكون المهارات التدريسية والبحثية أكثر منها في الجانب الإداري، وإن أهمية هذه الدراسة جاءت لتكييف الجهود علـى السلوك والخصائص التي يفترض أن يمتلكها رؤساء الأقسام لكي يصبحوا فاعلين واقترح الـباحث بـضرورة توافر البرامج التدريبية لمساعدتهم في اكتساب السلوكيات والأنماط القيادية المرغوبة.

3-6 ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

1- تناولت الربط بين القيادة و الالتزام التنظيمي في حين أن الدراسات السابقة تناولت مواضيع القيادة في مواطن أخرى حيث لم يتم التعرض للقيادة وربطها في الالتزام التنظيمي.

1- Mansen, T. J, Role-taking abilities of nursing education administrators and their perceived leadership effectiveness. Journal of Professional Nursing. 9, 1993, 347-357.

2- Knight. W. Hi, & Holen. M. C., Leadership and the perceived effectiveness of department chairpersons. Journal of Higher Education, 56(6), 1985, 677490

2- تـناولت أنماط القيادة التحويلية و الإجرائية و البيروقراطية مجتمعة، في حين أن الدراسات السابقة منها من تناول القيادة التحويلية منفردة و منها من تناول القيادة التحويلية والإجرائية ومنها من تناول أنماط قيادية أخرى.

3- تـناولت الدراسة بيئة الكويت بينما تناولت الدراسات السابقة بيئات أجنبية و أخرى عربية، ولكـن بالـتحديد لم تكن هناك دراسة على دولة الكويت –في حدود علم الباحث- وبالتحديد على شركات الاتصالات.

الفصل الرابع

المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات

الفصل الرابع

المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات

4-1 المقدمة

يتـضمن هـذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، و التي هدفت إلى اختبار أثـر الـنمط القيادي في الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، مع إيضاح المعالجة الإحصائية لتلك البيانات من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، ثم عرض البيانات وتحليل فقرات الاستبيان وصولا إلى اختبار الفرضيات.

4-2 الأساليب الإحصائية

لغـرض اختـبار فرضـيات الدراسة، اعتمدت الدراسة على منظومة الرزمة الإحصائية (SPSS)، باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، وهي:

- معامل الثبات ألفا، بهدف قياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.
- مقايـيس الإحـصاء الوصـفي (Descriptive Statistic Measures)، مـن أجل التعـرف على خصائص العينة المبحوثة، وترتيب الأهمية النسبية للمتغيرات والأبعاد المدروسـة (المـستقلة والـتابعة)، طـبقا للنسب المئوية و التكرارات والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية.
- معـاملات الارتـباط، لغـرض إجراء فحص العلاقة بين متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها التابعة والمستقلة.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis)، من أجل اختبار عملية ترتيب دخول المتغير المستقل وأبعاده المتضمنة، في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع وأبعاده المتضمنة، ومعرفة درجات القوة التفسيرية لها.
- اختبار (t-test)(T) للعينة الواحدة.
- تحلـيل الـتباين الأحـادي (One Way ANOVA) وتحليل التباين الثنائي (Two Way ANOVA).
- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

4-3 مقياس التحليل

تـم الاعـتماد علـى التدريج الخماسي في تحويل إجابات العينة على جميع فقرات أداة الدراسـة بحيث تأخذ الإجابة "موافق بشدة" (5) درجات، والإجابة " موافق " تأخذ (4) درجات، والإجابـة "موافـق بدرجة متوسطة" تأخذ (3) درجات، والإجابة "غير موافق" تأخذ (2) درجة، والإجابـة "غير موافق بشدة" تأخذ درجة واحدة. كما تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي لتفسير تقديرات معلمات على كل فقرة من فقرات الأداة، والجدول (4-1) يبين ذلك.

جدول (4-1)

مقياس التحليل

المتوسط الحسابي	درجة التقدير
من 1.00 – أقل من 1.80	متدنية جداً
من 1.80 - أقل من 2.60	متدنية
من 2.60 - أقل من 3.40	متوسط
من 3.40 - أقل من 4.20	عالية
من 4.20 - 5.00	عالية جداً

4-4 صدق أداة الدراسة

تـم التحقق من الصدق الظاهري للأداة، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة في الجامعات الأردنية، بهدف التأكد من وضوح العبارات وسلامتها اللغـوية، ومدى مناسبة الفقرات للمستجيب الذي ستطبق عليه الأداة، ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي أعدت لقياسه، وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار وتم تعديل فقرات الاستبانة لتتناسب مع التعديلات المقترحة.

5-4 ثبات أداة الدراسة

تـم الـتحقق مـن ثبات الأداة عن طريق استخدام معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي (Cronbach-Alpha)، والجـدول (4-2) يبـين معامـل كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة وللأداة ككل. والجدول (4-2) يبين ذلك

جدول(4-2)

قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة وللأداة ككل.

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا
القيادة التحويلية	**10**	**0.87**
القيادة الإجرائية	**5**	**0.86**
القيادة البيروقراطية	**10**	**0.89**
الالتزام العاطفي	**6**	**0.84**
الالتزام الاستمراري	**5**	**0.88**
الالتزام المعياري	**5**	**0.78**
الالتزام ككل	**16**	**0.86**

يتبـين مـن جدول (4-2)؛ أن قيمة معامل ألفا للاستجابات على فقرات الاستبانة؛ كان أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات (60%)[1]، وهو مقبول لأغراض هذه الدراسة.

6-4 تحليل العوامل الديموغرافية لأفراد العينة

يوضح الجدول (4-3) نتائج تحليل البيانات للتوزيع الديمغرافي لعينة الدراسة، حيث احتسبت التكرارات والنسب المئوية للخصائص موزعة حسب الفئات المصنفة لها في الاستبيان.

1- Uma Sekran, Research Methods for Business, 3rd Edition, John Wiley & Sons, 2000.

جدول (4-3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	126	62.1
	أنثى	77	37.9
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	37	18.2
	من 1 – أقل من 5 سنوات	109	53.7
	من 5 – أقل من 10 سنوات	32	15.8
	10 سنوات فأكثر	25	12.3
المجال الوظيفي	إدارة العمليات	36	17.7
	إدارة التسويق	77	37.9
	إدارة الموارد البشرية	24	11.8
	إدارة المعلومات	28	13.8
	إدارة المالية	21	10.3
	إدارة التطوير	17	8.4

يتضح من الجدول (4-3)أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (126) فرداً من أفراد العينة والبالغ عددهم (203) أفراد، أي ما نسبته 62%، بينما بلغ عدد الإناث (77) أنثى وقد شكلن ما نسبته 38% من عينة الدراسة.

أما سنوات الخبرة التي ظهرت في الجدول فكانت تشير إلى أن معظم أفراد العينة كانوا ضمن الفئة (من 1 – أقل من 5 سنوات)، حيث بلغت نسبتهم (54%)، وهذه النسبة تشير إلى أن الشركة تتوافر لديها على الأغلب ذوي الخبرات المتوسطة، حيث يعود ذلك إلى حداثة نشاط المنظمة.

أما المجال الوظيفي الذي ظهرت في الجدول فكانت تشير إلى أن معظم أفراد العينة كانوا من (إدارة التسويق)، حيث بلغت نسبتهم (37.9%)، تلاها إدارة العمليات بنسبة (17.7%).

4-7 عرض البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات

فيما يلي عرض وتحليل مفصل للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانات التي وزعت على أفراد عينة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: النمط التحويلي هو النمط السائد في شركات الاتصالات الكويتية.

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفـراد عيـنة الدراسة على كل نمط من أنماط القيادة، وعلى القيادة ككل، والمتعلقة في شركات الاتصالات الكويتية، والجدول (4-4) يبين ذلك.

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل نمط من الأنماط القيادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم النمط	النمط	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
2	**التحويلي**	3.46	0.39	عالية	1
3	**الإجرائي**	3.31	0.55	متوسطة	2
1	**البيروقراطي**	3.17	0.32	متوسطة	3

* الدرجة القصوى من (5)

يتبـين مـن الجـدول (4-4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تـراوحت مـا بين (3.17 – 3.46) وبانحرافات معيارية بين (0.32 – 0.55) وبدرجة تقدير تـراوحت بين المتوسطة والعالية، حيث جاء **النمط التحويلي** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46) بانحـراف معـياري (0.39) وبدرجـة تقدير (عالية)، تلاه **النمط الإجرائي** في المرتبة الثانـية بمتوسط حسابي (3.31) بانحراف معياري (0.55) وبدرجة تقدير (متوسطة)، في حين جاء **النمط البيروقراطي** في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.17) بانحراف معياري (0.32) وبدرجـة تقدير (متوسطة)، وبذلك يكون النمط القيادي (التحويلي) هو النمط القيادي السائد لدى شركات الاتصالات الكويتية.

كمـا تم إجراء اختبار (T) (one sample t-test) على النمط التحويلي، بافتراض أن الوسط الفرضي هو (3)، والجدول (4-5) يبين ذلك.

جدول (4-5)

نتائج اختبار (T) (one sample t-test) على النمط التحويلي في شركات الاتصالات الكويتية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية
3.46	0.39	11.563	*0.000

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq$ **0.05**)

يتبين من الجدول (**4-5**) أن قيمة (T)، المحسوبة عند الوسط الفرضي (3) هي (11.563) وبدلالة إحصائية (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك نستطيع القول: إن النمط السائد هو النمط التحويلي وذو دلالة إحصائية، وبذلك يتم قبول الفرضية.

و فيما يأتي عرضًا تفصيلا للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل نمط من أنماط القيادة في شركات الاتصالات الكويتية التي تناولتها الدراسة

فقرات النمط البيروقراطي:

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النمط البيروقراطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
1	ثمة تقسيم واضح لجميع المهام الإدارية التي يقوم بها الموظفون	3.64	0.82	1	عالية
7	تتبنى المنظمة أسلوب المركزية الشديدة في ممارسة وظائفها	3.43	0.96	2	عالية
9	يبرز دور التخصص العمودي للمنظمة بأكثر من التخصص الأفقي	3.39	1.02	3	متوسطة
3	تقوم جميع العلاقات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي	3.36	0.89	4	متوسطة
10	تحرص المنظمة على الاهتمام فقط بالبيئة الداخلية التي تمثلها	3.26	1.00	5	متوسطة
4	هناك فصل بين المواقف الشخصية للموظفين والمواقف الإدارية	3.24	0.89	6	متوسطة
6	تعتمد إدارة المنظمة على أسلوب التوثيق لكافة أنشطتها	3.12	1.02	7	متوسطة
8	تتحدد منهجية التطوير عبر أسلوب التدريب الدوري للموظفين	2.87	0.93	8	متوسطة
2	تتحدد سلطة مد راء المنظمة في ضوء قواعد إدارية واضحة	2.76	0.81	9	متوسطة
5	يخضع جميع الموظفين إلى اعتبارات موضوعية في الترقية	2.67	1.05	10	متوسطة
	المتوسط العام للنمط البيروقراطي ككل	3.17			متوسطة

* الدرجة القصوى (5)

يتبـين مـن الجـدول (4-6)، أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (2.67– 3.64) وبانحرافات معيارية بين (0.81 – 1.05) وبدرجة تقدير تراوحت بـين المتوسـطة والعالية، حيث جاءت الفقرة (1) والتي تنص على " ثمة تقسيم واضح لجميع المهـام الإدارية التي يقوم بها الموظفون" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.64) بانحراف معـياري (0.82) وبدرجة تقدير (عالية)، تلتها الفقرة (7) في المرتبة الثانية، والتي تنص على "تتبنى المنظمة أسلوب المركزية الشديدة في ممارسة وظائفها" بمتوسط حسابي (3.43) بانحراف معـياري (0.96) وبدرجة تقدير (عالية)، بينما الفقرة (9) في المرتبة الثالثة، والتي تنص على أنـه "يبـرز دور التخـصص العمـودي للمنظمة بأكثر من التخصص الأفقي" بمتوسط حسابي (3.39) بانحراف معياري (1.02) وبدرجة تقدير (متوسطة)، بينما الفقرة (5)، والتي تنص على أنـه "يخـضع جميع الموظفين إلى اعتبارات موضوعية في الترقية" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسـط حـسابي (2.67) بانحراف معياري (1.05) وبدرجة تقدير (متوسطة)**،** أما المتوسط الحسابي لفقرات **النمط البيروقراطي ككل** فقد بلغ (**3.17**) وبدرجة تقدير متوسطة.

من خلال قيم الانحرافات المعيارية لعبارات النمط البيروقراطي تبين أن هناك تباينا غير كبير في إجابات أفراد العينة نحو النمط القيادي البيروقراطي في شركات الاتصال الكويتية حيث تـراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.81 – 1.05)، و هذا يشير إلى أن هناك توافقا إلى حدا بين إجابات أفراد العينة.

فقرات النمط التحويلي:

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النمط التحويلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
8	يلح المدير على المرؤوسين في سبيل تحقيق الأداء الأمثل	3.89	0.97	1	عالية
3	يتكلم المدير باستمرار عن مستقبل متفائل	3.85	0.92	2	عالية
1	يحدد المدير أهمية وجود إحساس قوي بالهدف	3.69	0.95	3	عالية
5	يشجع المدير العاملين على العمل بروح الفريق الواحد	3.65	1.00	4	عالية
2	يلهم المدير الآخرين بخططه للمستقبل	3.53	0.99	5	عالية
6	يتكلم المدير بحماس عما يلزم إنجازه	3.43	1.06	6	عالية
4	يقدم المدير نموذجاً صالحاً للمرؤوسين	3.34	1.00	7	متوسطة
7	يتجاور المدير مصلحة الذات من اجل مصلحة المجموعة	3.18	1.14	8	متوسطة
9	يظهر المدير احتراماً لمشاعر المرؤوسين الشخصية	3.13	1.04	9	متوسطة
10	يطرح المدير أسئلة تحفز المرؤوسين على التفكير في الطريقة التي يعمل بها الأشياء	2.92	0.93	10	متوسطة
	المتوسط العام للنمط التحويلي ككل	3.46			عالية

يتبـين مـن الجـدول (4-7)، أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (2.92– 3.89) وبانحرافات معيارية بين (0.92 – 1.14) وبدرجة تقدير تراوحت بـين المتوسطة والعالية، حيث جاءت الفقرة (8) والتي تنص على "يلح المدير على المرؤوسين فـي سـبيل تحقيق الأداء الأمثل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) بانحراف معياري (0.97) وبدرجـة تقدير (عالية)، تلتها الفقرة (3) في المرتبة الثانية، والتي تنص على أنه "يتكلم المديـر باسـتمرار عـن مـستقبل متفائل" بمتوسط حسابي (3.85) بانحراف معياري (0.92) وبدرجـة تقدير (عالية)، بينما الفقرة (1) في المرتبة الثالثة والتي تنص على أنه "يحدد المدير أهمية وجود إحساس قوي بالهدف" بمتوسط حسابي (3.69) بانحراف معياري (0.95) وبدرجة تقديـر (عالية)، بينما الفقرة (10) والتي تنص بأن "يطرح المدير أسئلة تحفز المرؤوسين على التفكيـر في الطريقة التي يعمل بها الأشياء" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.92) بانحـراف معـياري (0.93) وبدرجـة تقديـر(متوسطة)**،** أما المتوسط الحسابي لفقرات **النمط التحويلي ككل** فقد بلغ (**3.46**) وبدرجة تقدير عالية.

مـن خـلال قيم الانحرافات المعيارية لعبارات النمط التحويلي تبين أن هناك تباينا غير كبيـر فـي إجابات أفراد العينة نحو النمط القيادي التحويلي في شركات الاتصال الكويتية حيث تـراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.92 – 1.14)، و هذا يشير إلى أن هناك توافقا إلى حدا بين إجابات أفراد العينة.

فقرات النمط الإجرائي:

جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النمط الإجرائي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
2	يمتدحني المدير عندما أتجاوز مستوى أهداف إنتاجيتي	3.54	0.99	1	عالية
4	يشير المدير إلى عدم رضاه عن أدائي عندما يكون أدائي متدني المستوى	3.47	1.06	2	عالية
3	يشيد المدير باستمرار بأدائي الجيد	3.24	1.08	3	متوسطة
1	يمنحني المدير تقديراً خاصاً عندما يكون أدائي بمستوى مرتفع	3.19	1.04	4	متوسطة
5	يوضح المدير لي الأمر عندما تكون إنتاجيتي دون المستوى المطلوب	3.09	1.24	5	متوسطة
	المتوسط العام للنمط الإجرائي ككل	3.31			متوسطة

*** الدرجة القصوى (5)**

يتبـين مـن الجـدول (4-8)، أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.09– 3.54) وبانحرافات معيارية بين (0.99 – 1.24) وبدرجة تقدير تراوحت بـين المتوسـطة والعالية، حيث جاءت الفقرة (2) والتي تنص على أن "يمتدحني المدير عندما أتجـاوز مستوى أهداف إنتاجيتي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) بانحراف معياري (0.99) وبدرجـة تقديـر (عالـية)، تلتها الفقرة (4) في المرتبة الثانية والتي تنص على "يشير المديـر إلـى عـدم رضـاه عن أدائي عندما يكون متدني المستوى" بمتوسط حسابي (3.47) بانحراف معياري (1.06) وبدرجة تقدير (عالية)، بينما الفقرة (3) في المرتبة الثالثة والتي تنص على أنه "يشيد المدير باستمرار بأدائي الجيد" بمتوسط حسابي (3.24) بانحراف معياري (1.08) وبدرجة تقدير (متوسطة)، بينما الفقرة (5) والتي تنص على أن "يوضح المدير لي الأمر عندما تكـون إنتاجيتـي دون المستوى المطلوب" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.09) بانحـراف معـياري (1.24) وبدرجـة تقدير (متوسطة)**،** أما المتوسط الحسابي لفقرات **النمط الإجرائي ككل** فقد بلغ (3.31) وبدرجة تقدير متوسطة.

مـن خلال قيم الانحرافات المعيارية لعبارات النمط الإجرائي تبين أن هناك تباينا غير كبيـر فـي إجابات أفراد العينة نحو النمط القيادي الإجرائي في شركات الاتصال الكويتية حيث تـراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.99 – 1.24)، و هذا يشير إلى أن هناك توافقا إلى حدا بين إجابات أفراد العينة.

الفرضية الرئيسية الثانية: إن درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية عالية.

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفـراد عيـنة الدراسة على كل مجال من مجالات الالتزام التنظيمي ، وعلى الالتزام التنظيمي ككل، والمتعلقة في شركات الاتصالات الكويتية، والجدول (4-9) يبين ذلك.

جدول (4-9)

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة وعلى المجالات ككل والمتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
1	**العاطفي**	3.84	0.54	عالية	1
2	**الاستمراري**	3.62	0.49	عالية	2
3	**المعياري**	3.50	0.61	عالية	3
الالتزام التنظيمي ككل		**3.64**	**0.44**	**عالية**	

*** الدرجة القصوى من (5)**

يتبـين مـن الجدول (4-9) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجـال مـن مجـالات أداة الدراسـة والمتعلقة بالالتزام التنظيمي تراوحت ما بين (3.50) إلى (3.84) وبدرجـة تقدير (عالية)، حيث جاء المجال الأول(العاطفي) في المرتبة الأولى بمتوسط حـسابي (3.84) بانحـراف معـياري (0.54) وبدرجـة تقديـر (عالية)، تلاه المجال الثاني (الاسـتمراري) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.62) بانحراف معياري (0.49) وبدرجة تقديـر (عالـية)، فـي حين جاء المجال الثالث (المعياري) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حـسابي (3.50) بانحـراف معـياري (0.61) وبدرجـة تقدير (عالية). أما المتوسط الحسابي لتقديـرات أفـراد عيـنة الدراسـة على أداة الدراسة والمتعلقة بالالتزام التنظيمي ككل، فقد بلغ (3.64) بانحـراف معـياري (0.44) وبدرجة تقدير (عالية). وبذلك يكون العاملين في شركات الاتصالات الكويتية لديهم درجة التزام تنظيمي عالية.

كما تم إجراء اختبار (T) (one sample t-test) على الالتزام التنظيمي، بافتراض أن الوسط الفرضي هو (3)، والجدول (4-10) يبين ذلك.

جدول (4-10)

نتائج اختبار (T) (one sample t-test) على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية
3.64	**0.44**	12.634	*0.000

*** ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

يتبـين مـن الجـدول **(4-10)** أن قيمة (T)، المحسوبة عند الوسط الفرضي (3) هي (12.634) وبدلالـة إحـصائية (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وبـذلك نـستطيع القـول: إن درجـة الالتـزام التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات الكويتية عالية ودالة إحصائياً، وبذلك يتم قبول الفرضية.

وفـيما يأتي عرضاً تفصيلاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية التي تناولتها الدراسة

فقرات المجال الأول (العاطفي):

جدول (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الأول (العاطفي) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
2	اشعر بشكل دائم أن مشاكل المنظمة هي مشكلتي الخاصة	4.20	0.91	1	عالية جداً
3	اشعر أنني عضو فاعل من أعضاء المنظمة	3.86	0.96	2	عالية
5	اشعر أنني لا أستطيع العمل في منظمات أخرى مماثلة	3.83	0.95	3	عالية
1	استمتع بالحديث عن المنظمة خارج نطاق العمل مع أصدقائي	3.72	1.02	4	عالية
4	اشعر أن ارتباطي بالمنظمة ارتباط نفسي	3.61	1.05	5	عالية
	المتوسط العام لفقرات المجال ككل	3.84			عالية

*** الدرجة القصوى (5)**

يتبين من الجدول (4-11) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.61– 4.20) وبانحرافات معيارية بين (0.91– 1.05) وبدرجة تقدير تراوحت بين العالية والعالية جدا، حيث جاءت الفقرة (2) والتي تنص على أن "اشعر بشكل دائم أن مشاكل المنظمة هي مشكلتي الخاصة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) بانحراف معياري (0.91) وبدرجة تقدير (عالية جدا)، تلتها الفقرة (3) في المرتبة الثانية والتي تنص على "اشعر أنني عضو فاعل من أعضاء المنظمة" بمتوسط حسابي (3.86) بانحراف معياري (0.96) وبدرجة تقدير (عالية)، بينما الفقرة (5) في المرتبة الثالثة والتي تنص على أن "اشعر أنني لا أستطيع العمل في منظمات أخرى مماثلة " بمتوسط حسابي (3.83) بانحراف معياري (0.95) وبدرجة تقدير (عالية)، بينما الفقرة (4) والتي تنص على أن "اشعر أن ارتباطي بالمنظمة ارتباط نفسي" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.61) بانحراف معياري (1.05) وبدرجة تقدير(عالية)**،** أما المتوسط الحسابي لفقرات **مجال الالتزام العاطفي ككل** فقد بلغ (3.84) وبدرجة تقدير عالية.

من خلال قيم الانحرافات المعيارية لعبارات مجال الالتزام العاطفي تبين أن هناك تبايناً غير كبير في إجابات أفراد العينة نحو الالتزام العاطفي في شركات الاتصال الكويتية حيث تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.91– 1.05)، وهذا يشير إلى أن هناك توافقاً إلى حد بين إجابات أفراد العينة.

فقرات المجال الثاني (الاستمراري):

جدول (4-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الثاني (الاستمراري) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
4	اشعر أن الوظيفية المتاحة لي حاليا لا تتوافر في المنظمات الأخرى	3.87	0.92	1	عالية
2	ترك العمل في المنظمة يسبب لي مشاكل في حياتي لاتخاذ ذلك القرار	3.70	1.06	2	عالية
1	ليس من السهل ترك العمل في المنظمة الحالية حتى لو توافرت الرغبة بذلك	3.64	0.94	3	عالية
3	أن عملي في المنظمة يعكس مدى اضطراري للعمل بنفس القدر الذي يعكس رغبتي الحالية	3.50	1.01	4	عالية
5	اشعر بعدم توافر وظائف شاغرة في منظمات أخرى في حال تركي للعمل	3.38	1.20	5	متوسطة
	المتوسط العام لفقرات المجال ككل	3.62			عالية

* الدرجة القصوى (5)

يتبـين مـن الجـدول (4-12) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.38– 3.87) وبانحرافات معيارية بين (0.92– 1.20) وبدرجة تقدير تراوحت بين العالية والمتوسطة، حيث جاءت الفقرة (4) والتي تنص على أن "اشعر أن الوظيفية المتاحة لي حاليا لا تتوافر في المنظمات الأخرى " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) بانحراف معياري (0.92) وبدرجة تقدير (عالية جدا)، تلتها الفقرة (2) في المرتبة الثانية والتي تنص على "ترك العمل في المنظمة يسبب لي مشاكل في حياتي لاتخاذ ذلك القرار" بمتوسط حسابي (3.70) بانحـراف معـياري (1.06) وبدرجة تقدير (عالية)، بينما الفقرة (1) في المرتبة الثالثة والتي تـنص علـى أن "ليس من السهل ترك العمل في المنظمة الحالية حتى لو توافرت الرغبة بذلك" بمتوسـط حـسابي (3.64) بانحراف معياري (0.94) وبدرجة تقدير (عالية)، بينما الفقرة (5) والتي تنص على أن "اشعر بعدم توافر وظائف شاغرة في منظمات أخرى في حال تركي للعمل" جـاءت فـي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) بانحراف معياري (1.20) وبدرجة تقدير (متوسـطة)**،** أمـا المتوسـط الحسابي لفقرات **مجال الالتزام الاستمراري ككل** فقد بلغ (3.62) وبدرجة تقدير عالية.

مـن خلال قيم الانحرافات المعيارية لعبارات مجال الالتزام الاستمراري تبين أن هناك تبايـنا غير كبير في إجابات أفراد العينة نحو الالتزام الاستمراري في شركات الاتصال الكويتية

حـيث تـراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين(0.92– 1.20)، و هذا يشير إلى أن هناك توافقا إلى حدا بين إجابات أفراد العينة.

فقرات المجال الثالث (المعياري):

جدول (4-13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الثالث (المعياري) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
2	إن التنقل من منظمة لأخرى يبدو لي عملا غير أخلاقي	3.95	0.92	1	عالية
1	ليس من الضروري على الموظف أن يظهر ولاءه داما للمنظمة	3.58	1.08	2	عالية
4	اشعر انه ليس من الصواب ترك عملي حتى في حالة الحصول عروض عمل أفضل	3.50	1.16	3	عالية
6	اعتقد أن الاستمرار بوظيفة واحدة مدى الحياة أكثر تفضيلا	3.43	1.07	4	عالية
3	إن التزامي مع المنظمة نتيجة لاعتقاد أن الولاء أمرا هاما ويشعرني بأنه التزاما أخلاقيا	3.37	1.12	5	متوسطة
5	اعتقد أن الولاء المستمر ضرورة أخلاقية	3.14	1.15	6	متوسطة
	المتوسط العام لفقرات المجال ككل	3.50			عالية

*** الدرجة القصوى (5)**

يتبـين مـن الجـدول (4-13) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تـراوحت بين (3.14– 3.95) وبانحرافات معيارية بين (0.92– 116) وبدرجة تقدير تراوحت بـين العالية والمتوسطة، حيث جاءت الفقرة (2) والتي تنص على "إن التنقل من منظمة لأخرى يـبدو لـي عمـلا غير أخلاقي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.95) بانحراف معياري (0.92) وبدرجـة تقديـر (عالية جدا)، تلتها الفقرة (1) في المرتبة الثانية والتي تنص على أن "لـيس مـن الضروري على الموظف أن يظهر ولاءه دائما للمنظمة" بمتوسط حسابي (3.58) بانحراف معياري (1.08) وبدرجة تقدير (عالية)، بينما الفقرة (4) في المرتبة الثالثة والتي تنص علـى أن "اشعر انه ليس من الصواب ترك عملي حتى في حالة الحصول عروض عمل أفضل" بمتوسـط حـسابي (3.50) بانحراف معياري (1.16) وبدرجة تقدير (عالية)، بينما الفقرة (5) والتـي تـنص على أن "أعتقد أن الولاء المستمر ضرورة أخلاقية " جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسـط حـسابي (3.14) بانحراف معياري (1.15) وبدرجة تقدير (متوسطة)**،** أما المتوسط الحسابي لفقرات **مجال الالتزام المعياري ككل** فقد بلغ (3.50) وبدرجة تقدير عالية.

من خلال قيم الانحرافات المعيارية لعبارات مجال الالتزام المعياري تبين أن هناك تباينا غيـر كبيـر في إجابات أفراد العينة نحو الالتزام المعياري في شركات الاتصال الكويتية حيث

تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (0.92– 1.16)، وهذا يشير إلى أن هناك توافقا إلى حدا بين إجابات أفراد العينة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة (التحويلي، الإجرائي، البيروقراطي) في الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية.

لاختـبار الفرضـية تـم استخدام معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)، والـذي يستخدم لتحديد أي من المتغيرات التي أدخلت في المعادلة تزودنا بالتنبؤ بدرجـة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، حيث كان هناك متغير تابع واحد هو درجـة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، وثلاثة متغيرات متنبئة وهي: **(النمط التحويلـي، والنمط الإجرائي، والنمط البيروقراطي)**. وقد تم استخدام مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) فـي المعادلـة، ويبـين الجدول (4-14) نتائج التحليل المتعلقة بقدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، وفيما يلي عرضٌ لذلك.

جدول (4-14)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Stepwise) لأثر أنماط القيادة المتنبئة بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية

المتنبئات	معامل الانحدار غير المعياري	معامل الانحدار المعياري	التباين المفسر(R^2)	التغير في (R^2)	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.599					
النمط التحويلي	0.261	0.327	0.135	0.135	31.373	*0.000
النمط الإجرائي	0.341	0.303	0.225	0.090	29.084	*0.000

*** ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$)**

يتبـين مـن الجدول (4-14)، أن المتغيرين (النمط التحويلي، والنمط الإجرائي) والتي أدخلـت فسرت التباين بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، حيث استطاع هـذان المتغيـران معـاً تفسير ما نسبته (22.5%) من التباين في درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، أما فيما يتعلق بالنمط البيروقراطي ،وفقا لتحليل الانحدار التدريجي فلـم يظهـر ،ذلـك أن الانحـدار التدريجي يظهر فقط الأنماط التي يوجد لها اثر في الالتزام التنظيمـي، و لـم يظهـر النمط البيروقراطي دلالة على أن النمط البيروقراطي ليس له اثر في الالتزام التنظيمي.

ويتبـين مـن الجدول (4-14)، أن أكثر المتغيرات قدرة على التنبؤ في درجة الالتزام التنظيمـي فـي شـركات الاتصالات الكويتية؛ كان متغير النمط التحويلي، حيث فسر لوحده ما نسبته (13.5%) من التباين في درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، ثم تلاه متغير (النمط الإجرائي)، حيث فسر ما نسبته (9%) من التباين في درجة الالتزام التنظيمي في

شـركات الاتصالات الكويتية، وجميع هذه النسب كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000).

وكمـا تم حساب معاملات الارتباط بين الأنماط القيادية الثلاثة والالتزام التنظيمي ككل، في شركات الاتصالات الكويتية، والجدول (4-15) يبين ذلك.

جدول (4-15)

نتائج معاملات الارتباط بين الأنماط القيادية الثلاثة والالتزام التنظيمي ككل في شركات الاتصالات الكويتية

النمط القيادي	الالتزام التنظيمي
البيروقراطي	0.07
الإجرائي	0.35*
التحويلي	0.37*

***(Correlation is significant at the 0.01 level 2-tailed)**

ويتبـين من الجدول (4-15)، أنه يوجد هناك علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين كل من الـنمط القـيادي (التحويلي، والإجرائي) من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى. مما يدل على أنه كلما زاد النمط القيادي التحويلي أو الإجرائي زاد الالتزام التنظيمي.

الفرضـية الرئيـسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) فـي متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة والمتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمـي فـي شـركات الاتصالات الكويتية تعزى لمتغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمجال الوظيفي).

لاختـبار هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفـراد عينة الدراسة على الأداة ككل، والمتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتـية، وحسب متغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمجال الوظيفي)، والجدول (4-16) يبين ذلك.

جدول (4-16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية وحسب متغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمجال الوظيفي)

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	126	3.61	0.45
	أنثى	77	3.70	0.41
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	37	3.42	0.43
	من 1 – أقل من 5 سنوات	109	3.59	0.40
	من 5 – أقل من 10 سنوات	32	3.76	0.35
	10 سنوات فأكثر	25	4.06	0.42
المجال الوظيفي	إدارة الإنتاج	36	3.78	0.41
	إدارة التسويق	77	3.56	0.44
	إدارة الموارد البشرية	24	3.61	0.41
	إدارة المعلومات	28	3.66	0.38
	إدارة المالية	21	3.43	0.35
	إدارة التطوير	17	4.02	0.44

يتبـين مـن الجدول (4-16)، وجود فروق ظاهرية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسـة علـى الأداة ككل والمتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، حسب متغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمجال الوظيفي)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفـروق؛ تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Two Way ANOVA)، والجدول (4-17) يبين ذلك.

جدول (4-17)

نتائج تحليل التباين الثنائي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية وحسب متغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمجال الوظيفي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.037	1	0.037	0.241	0.624
عدد سنوات الخبرة	4.413	3	1.471	9.622	*0.000
المجال الوظيفي	2.045	5	0.409	2.675	*0.023
الخطأ	29.505	193	0.153		
المجموع	**35.999**	**202**			

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$)

يتبـين مـن الجـدول (4-17)، وجـود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α ≤ 0.05) بين متوسطي تقديرات **أفراد عينة الدراسة** على الأداة ككل؛ والمتعلقة **بدرجـة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية** يعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، ولنتمكن من معرفة تلك الفروق ولصالح من،إنه تم استخدام اختبار شيفيه (Schefee) للمقارنات البعدية والجدول (4-18) يبين ذلك.

جدول (4-18)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية وحسب المتغير (عدد سنوات الخبرة)

		أقل من سنة	من 1 – أقل من 5 سنوات	من 5 – أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
عدد سنوات الخبرة	**المتوسط الحسابي**	**3.42**	**3.59**	**3.76**	**4.06**
أقل من سنة	**3.42**		0.17	0.34	0.64*
من 1 – أقل من 5 سنوات	**3.59**			0.17	0.47*
من 5 – أقل من 10 سنوات	**3.76**				0.40*
10 سنوات فأكثر	**4.06**				

*** ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α ≤ 0.05)**

يتبـين مـن الجـدول (4-18)، وجـود فـرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α ≤ 0.05) بين متوسطي ذوي عدد سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) وذوي عدد سـنوات الخبرة (أقل من سنة، من 1 – أقل من 5 سنوات، ومن 5 – أقل من 10 سنوات) من جهة أخرى ولصالح ذوي عدد سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر).

كمـا يتبـين من الجدول (4-18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (α ≤ 0.05) بين متوسطي تقديرات **أفراد عينة الدراسة** على الأداة ككل والمتعلقة **بدرجـة الالتـزام التنظيمـي فـي شركات الاتصالات الكويتية** يعزى لمتغير (المجال الوظيفي) ولمعـرفة ولصالح من تلك الفروق،إنه تم استخدام اختبار شيفيه (Schefee) للمقارنات البعدية والجدول (4-19) يبين ذلك.

جدول (4-19)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية وحسب متغير (المجال الوظيفي)

		إدارة الإنتاج	إدارة التسويق	إدارة الموارد البشرية	إدارة المعلومات	إدارة المالية	إدارة التطوير
المجال الوظيفي	**المتوسط الحسابي**	**3.78**	**3.56**	**3.61**	**3.66**	**3.43**	**4.02**
إدارة الإنتاج	**3.78**		0.22	0.17	0.12	0.35	*0.34
إدارة التسويق	**3.56**			0.05	0.10	0.13	*0.46
إدارة الموارد البشرية	**3.61**				0.05	0.18	*0.41
إدارة المعلومات	**3.66**					0.23	*0.36
إدارة المالية	**3.43**						*0.59
إدارة التطوير	**4.02**						

*** ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)**

يتبـين مـن الجـدول (4-19)، وجـود فـرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحـصائية ($\alpha \leq 0.05$) بـين متوسطي ذوي المجال الوظيفي (إدارة المالية)، وذوي المجال الوظيفي (إدارة التطوير) ولصالح ذوي المجال الوظيفي (إدارة التطوير).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 مناقشة نتائج الدراسة

1- النتائج المتعلقة بفقرات النمط البيروقراطي:

حـصل هذا البعد على متوسط حسابي (3.17) وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن هـناك تبنـي متوسط لهذا النمط في شركات الاتصال الكويتية، وتبين ذلك من خلال إجابات أفـراد العيـنة الـذين اتفقوا على أن هناك تقسيماً واضحاً لجميع المهام الإدارية التي يقوم بها الموظفـون، وتبني أسلوب المركزية الشديدة في ممارسة الوظائف من قبل المنظمة، إضافة إلى دور الـبارز للتخـصص العمودي في المنظمة، كما أن جميع العلاقات في المنظمة قائمة على التسلسل الهرمي الرسمي وحرص المنظمة على الاهتمام فقط بالبيئة الداخلية التي تمثلها، ويبرز أيـضا الفصل بين المواقف الشخصية للموظفين والمواقف الإدارية واعتماد إدارة المنظمة على أسـلوب التوثيق لكافة أنشطتها؛ والتطوير القائم على أساس منهجية التدريب الدوري للموظفين، كمـا أن سـلطة مدراء المنظمة تتحدد في ضوء قواعد إدارية واضحة، خاضعة إلى اعتبارات موضوعية في الترقية، ويمكن تبرير ذلك إلى كبر حجم المنظمة والتي بحاجة إلى رقابة مستمرة فـي سـبيل الوصول إلى التحقيق الأمثل للهدف، والذي يحكم المنظمة في إيجاد تشريعات عامة كفيلة في ضبط أعمال المنظمة والقدرة على توجيه الموارد البشرية الهائلة العاملة في المنظمة.

2- النتائج المتعلقة بفقرات النمط التحويلي:

حصل هذا البعد على متوسط حسابي (3.46)، وبدرجة موافقة عالية؛ وهذا يدل على أن هـناك تبنـي عالٍ لهذا النمط في شركات الاتصال الكويتية وتبين ذلك من خلال إجابات أفراد العينة الذين اتفقوا على أن هناك إلحاح من قبل المدراء في سبيل تحقيق الأداء الأمثل، والحديث المستمر من قبل المدراء عن مستقبل متفائل للمنظمة، وانعكاس ذلك على مستوى معيشة الأفراد، والحـديث أيـضاً من قبل المدير عن أهمية وجود إحساس قوي بالهدف، وتشجيع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد، وإبراز الخطط المستقبلية ذات الجودة العالية، والحديث بحماس عما يلزم إنجازه، كما يعتبر العاملين المدراء الأنموذج المثل الذي يمكن الإقتداء به، ومن الأمور التي سـاهمت في تبني هذا النمط القيادي تجاوز المدير مصلحة الذات من أجل مصلحة المجموعة، واحترامه لمشاعر المرؤوسين الشخصية والعمل على طرح أسئلة تحفز المرؤوسين على التفكير

في الطـريقة التـي يعمل بها الأشياء، ويمكن تبرير ذلك إن منظمات الاتصالات الكويتية من المـنظمات العاملة والرائدة في تسويق الخدمات، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بالأفراد ورعايتهم كي تتحقق الجودة في الخدمة، وخاصة أن هذا النمط يشجع على المشاركة والانضمام في خطط المـنظمة المـستقبلية والعمـل على تشجيع الإحساس بالمسؤولية تجاه أعمال وخطط المنظمة، ويـشجع على الانفتاح والانضمام والمشاركة في صنع القرار، ويستخدم شخصيته الجاذبة لخلق بيئة ملائمة؛ له الأثر الكبير في تحقيق مستويات عالية من الرضا، وبذلك يكون المدير قد ساهم في خلق التماسك وتحقيق الشعور بالانتماء، لذلك فإن منظمات الاتصالات تعمل جاهدة في تبني هذا المفهوم لما له من انعكاسات إيجابية على المنظمة والفرد.

3- النتائج المتعلقة بفقرات النمط الإجرائي:

حصل هذا البعد على متوسط حسابي (3.31)، وبدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن هـناك تبنـي متوسط لهذا النمط في شركات الاتصال الكويتية، وتبين ذلك من خلال إجابات أفراد العينة الذين اتفقوا على أن المدراء يستخدمون أسلوب الامتداح عند تجاوز العامل لمستوى الإنتاجـية المتوقع، ويشيدون باستمرار بالأداء الجيد ويمنحونه تقديراً خاصاً عندما يكون الأداء بمـستوى مرتفع، وفي نفس الوقت يشير المدراء إلى عدم الرضا عن أدائي؛ عندما يكون متدني المستوى ويمكن تبرير ذلك برغبة المدراء في إعطاء كل صاحب حق حقه، هذا النمط الفعال في بيئة عربية، ويمكن للعامل أن يحسن إنتاجيته من خلال أسلوب الامتداح والإشادة بالجهد المبذول والعمل على متابعة الأداء في سبيل العمل على التصويب، حال انخفاض الإنتاجية عن المستوى المطلوب.

4- النتائج المتعلقة بالنمط السائد:

أظهرت إجابات أفراد العينة أن النمط السائد في المنظمة، هو النمط التحويلي القائم على الاحتـرام المتـبادل بين الرئيس والمرؤوس، وتشجيع روح الفريق الواحد والمشاركة في صنع القرار، هذا النمط القائم على اختيار القائد الأمثل الذي تتوافر فيه سمات الشخصية والقدرة على الإقـناع وتوجـيه العامـين باتجـاه تحقـيق الهدف، من خلال العمل كنموذج أمثل يقتدي به المرؤوسون في تناول المهام وإنجازها، وهذا يتفق مع دراسة (Bass & Avolio) ، التي بحثت في تحديد السلوكيات القيادية التي تمارس على مستوى المنظمة وتحديد النمط القيادي السائد، من خـلال تـرتيب الأنماط من النمط المتسيب إلى النمط التحويلي، توصلت الدراسة إلى أن النمط السائد هو النمط التحويلي؛ ثم النمط الإجرائي وأخيراً النمط المتسيب.

5- النتائج المتعلقة بفقرات البعد العاطفي كأحد مجالات الالتزام التنظيمي:

حصل هذا البعد على متوسط حسابي (3.84) وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن هـناك مستوى عالٍ من الالتزام العاطفي لدى العاملين في شركات الاتصال الكويتية، وتبين ذلك مـن خـلال إجابـات أفـراد العينة؛ الذين يشعرون بمشاكل المنظمة وكأنها مشاكلهم الخاصة، وشـعورهم بفاعلـية دورهـم في خدمة المنظمة والاستمتاع بالحديث عن المنظمة خارج نطاق العمل، ويمكن تبرير ذلك أن العاملين في منظمات الاتصالات الكويتية تتوافر لديهم سبل الراحة في مجال العمل والقيادة الملائمة مع تطلعاتهم، وتوافر الإمكانيات المادية والمعنوية؛ الأمر الذي انعكـس على رغبتهم وجديتهم في العمل والاستمرار في التحسين في أداء المنظمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Meyer and Allen 1997) ، التي أظهرت أن الالتزام العاطفي للعاملين يظهر إيجابياً في حالة أن المدراء يشركون العاملين في صنع القرار، ويظهرون اهتماماً لهم.

6- النتائج المتعلقة بفقرات البعد الاستمراري كأحد مجالات الالتزام التنظيمي:

حصل هذا البعد على متوسط حسابي (3.62) وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن هـناك مستوى عالٍ من الالتزام الاستمراري لدى العاملين في شركات الاتصال الكويتية، وتبين ذلـك مـن خلال إجابات أفراد العينة الذين يشعرون دوما بأهمية العمل الذي يؤدونه، وقناعتهم بعـدم توافـر عملا ملائما مع إمكاناتهم في المنظمات الأخرى؛ الأمر الذي جعلهم يشعرون أن تـرك العمل يترتب عليه مشاكل، وأنه ليس من السهل عليهم ترك العمل حتى لو توافرت لديهم الـرغبة في ذلك، إضافة إلى شعورهم المطرد للعمل في المنظمة وقناعاتهم بعدم توافر وظائف شـاغرة في منظمات أخرى في حال ترك للعمل ويمكن تبرير ذلك بشعورهم بأهمية العمل الذي يمارسونه، الأمر الذي أوجد شعوراً لديهم بعدم توافر فرصا أخرى خارج المنظمة، مما جعل من الصعوبة التفكير بترك العمل والتوجه إلى منظمات أخرى.

7- النتائج المتعلقة بفقرات البعد المعياري كأحد مجالات الالتزام التنظيمي:

حصل هذا البعد على متوسط حسابي (3.50)، وبدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن هناك مستوى عالٍ من الالتزام المعياري لدى العاملين في شركات الاتصال الكويتية، وتبين ذلك مـن خـلال إجابات أفراد العينة الذين لديهم اتجاهاً أخلاقياً نحو العمل الذي جعلهم يشعرون أن التنقل لمنظمات أخرى أمراً لا أخلاقياً من وجهة نظرهم، وأن الولاء أمراً هاماً وهو بمثابة التزام وضـرورة أخلاقية، حتى في حالة الحصول على عروض عمل أفضل، إضافة إلى الرغبة في الاسـتمرار في العمل لدى المنظمة مدى الحياة، ويمكن تبرير ذلك من حيث شعور العاملين أن الاستمرار في العمل لدى المنظمة والولاء لها هو ضرورة والتزام أخلاقي.

8- النـتائج المـتعلقة بأثـر الأنماط القيادية (التحويلي، الإجرائي، البيروقراطي) في الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية"

تبـين أن الـنمط التحويلـي قد فسر ما نسبته (13.5%)، من التباين في درجة الالتزام التنظيمـي ثـم تـلاه الـنمط الإجرائي وقد فسر ما نسبته (9%) من التباين في درجة الالتزام التنظيمـي، كمـا أظهـرت نتائج اختبار الفرضية أن القيادة التحويلية كان لها الأثر الأكبر في الالتـزام التنظيمـي تلـتها الـنمط الإجرائـي، فكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهـذا يتفق مع دراسات كل من (Naude and McCabe) ، والذي أوضح أن النمط القيادي للمدير يؤثر في جميع الأنشطة في وحدة العمل، لذلك من الضروري اختيار وتنفيذ الـنمط القيادي المناسب لكل ظرف وحالة ودراسة (Force) والتي توصلت إلى أن نمط القيادة التحويلـية والخـصائص الشخصية الإيجابية لها الأثر الإيجابي في الالتزام التنظيمي، ودراسة (Kleinman) التـي أوضحت أن القيادة التحويلية كان لها الأثر الأكبر في الإحساس بالالتزام التنظيمي لدى المرؤسيين.

9- النتائج المتعلقة بالارتباط بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي

تبـين وجـود علاقـة موجـبة ودالـة إحصائيا بين كل من النمط القيادي (التحويلي، والإجرائي) من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى. مما يدل على أنه كلما زاد النط القيادي التحويلـي أو الإجرائـي زاد الالتزام التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة ودراسات كل من (Riley) (Liu) والتـي أظهـرت وجـود علاقـة إيجابية ودالة إحصائيا بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمـي، وأشار(Meyer et al) في أربع دراسات حول موضوع القيادة والالتزام التنظيمي، أن العناصـر المكـونة للقـيادة التحويلية تربطها علاقة إيجابية بالالتزام التنظيمي (المعياري والاستمراري و العاطفي).

10- النتائج المتعلقة بالفروقات في تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة الالتزام التنظيمي فـي شركات الاتصالات الكويتية تعزى لمتغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمجال الوظيفي)".

- تبـين وجـود فـرق ذو دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسـطي ذوي المجـال الوظيفـي (إدارة المالية)، وذوي المجال الوظيفي (إدارة التطوير) ولـصالح ذوي المجـال الوظيفي (إدارة التطوير). أي أن هذه الفئة من عينة الدراسة تمتلك الالتزام التنظيمي الأكبر من المجالات الوظيفية الأخرى، وقد يكون ذلك ناتجا عن الإمكانيات المادية والمعنوية التي يمتلكونها؛ الأمر الذي ينعكس على مستوى التزامهم.

- يتبـين وجـود فـرق ذو دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسـطي ذوي عدد سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر)، وذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من سـنة)، مـن (1 – أقـل مـن 5 سنوات)، ومن (5 – أقل من 10 سنوات)، من جهة أخرى ولـصالح ذوي عـدد سـنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر)، أي أن الفئة العمرية (10 سنوات فأكثر) تمتلك الالتزام التنظيمي بدرجات أعلى من الفئات العمرية الأخرى، ويمكن تبرير ذلك أنـه مع تزايد فترة الخدمة، يزداد تمسك الفرد بالمنظمة والتزامه فيها؛ الأمر الذي يتحول إلى الالتزام الدائم.

5-2 التوصيات

لا تقتـصر أيـة دراسة علمية على ما توصلت إليه من نتائج علمية، وإنما تتعداها في الكـشف عـن العديد من المشكلات الأخرى التي تحتاج إلى دراسة، وتفتح المجال أمام الباحثين لدراسـتها ووضـع الحلـول لها. ومن خلال هذه الدراسة؛ التي جاءت للتعرف على أثر القيادة الإداريـة فـي الالتزام التنظيمي، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ يوصي الباحث ببعض التوصيات:

1) إعطـاء مساحات أوسع للموارد البشرية وقياداتها في أداء وظائفها، من خلال مشاركتها في أعـداد الخطط والاستراتيجيات العامة والخاصة، إعطاء الوصف الدقيق للوظائف الشاغرة، تحديد الكفء والأنسب لشغل الوظائف الشاغرة... أي الابتعاد عن نمط الروتين المعمول به (النمط البيروقراطي).

2) إعداد دورات داخلية أو خارجية، تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عـن طـريق تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري، وعن الطرق العلمية للقيادة وطرق الإشراف، وأهم الأنماط والنظريات القيادية لتسهيل انسيابية وحركة عملية القيادة الإنتاجية.

3) تدعـيم الاتـصالات المباشرة وغير المباشرة، بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظـيم، ليتسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين بما يحقق الالتزام التنظيمي، ويخدم العملية الإنتاجية برمتها.

4) علـى المـدراء، العمـل علـى ترويج سلوكيات القيادة التحويلية التي تخدم وتعزز الالتزام التنظيمي.

5) إعـداد دراسـة مكملة لهذه الدراسة، للتعرف على أثر القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي أو إجراء الدراسة ذاتها، ولكن على قطاعات أخرى صناعية على سبيل المثال.

المراجـــع

المراجع

1- المراجع العربية:

أ) الكتب:

أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، سنه 2005.

جـودت عطـوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001م.

صـلاح عـبد القـادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، أثراء للنشر والتوزيع، الطبعه الاولى، سنه 2008 .

طارق السويدان، فيصل باشرا حيل، صناعه القائد، دار الأندلس الخضراء، الطبعة الرابعة، السعودية، سنه 2006.

لـويس ملـيكه، الجماعات والقيادة في قرية عربيه سرس اللبان، مركز تنميه المجتمع في العالم العربي، سنه 1963.

محمـد قاسـم القريوتـي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2003.

ب) الدوريات:

أحمـد بـن سالم العامري، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية .المجلة العربية للعلوم الإدارية، 2002.

راشـد شـبيب العجمـي، تحلـيل العلاقـة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، عمان، العدد (72)، 1998.

سـالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الأمنية، العدد 2، السعودية، سنه 2001.

سعود العتيبي، وطلق السواط، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، الإداري، معهد الإدارة العامة، عمان، العدد (70)، 1997.

سليمان الحوري، وجمعة عباد، أثر النمط القيادي السائد في فاعلية المنظمة: دراسة ميدانية على جامعة الزرقاء، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، مجلد 33، 2009.

عـبد ا   الطجم، قياس مدة قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمـي بالأجهـزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (4)، 1996.

عبـيد بن عبدا   العمري، بناء نموذج نسبي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفـي وضـغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ذو القعدة (2004).

نعمـة عـباس، وعـدنان النعيمي، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكلـيات العلمـية والإنـسانية في جامعة بغداد. مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد السادس والثلاثون، 1996.

ج) الرسائل العلمية:

جعفر الكايد، الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك، 1999.

رتيبة سلامة، محمد حسين، الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقـتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان، جامعة عمان العربية، 2003.

محمود عيد المسلم الصليبي، الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستويي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.

مصطفى طه النوباني، العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003.

د) الإنترنت:

عـبد الـرحمن الدويـرج، القـيادة، منتديات مهارات النجاح للتنمية البشرية، سنه 2000، الانترنيت www.sst5.com .

ماجد عبد العزيز الخوجا، القيادة من منظور اختلافي رؤية أخرى، كليه لمعلمين، السعودية، جده، الانترنيت www.kau.edu.sa

هـ) المحاضرات:

علـي محمد البراك، القيادة التربوية، مجموعة محاضرات الدورة التدريسية التأهيلية للترقي لوظيفة مدير مدرسه، سنه 2006.

2) المراجع الأجنبية:

A. Books:

Avolio, B.J. and Bass, B.M., Developing Potential across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 2002.

Bass, B. M., & Avolio, B. J., Transformational leadership: A response to critiques. In M. M., 1993.

Bass, B.M. and Avolio, B.J., Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1994.

Bass, B.M., Transformational leadership: industrial, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1998.

Beazley, H. & Beggs, J., Teaching servant-leadership. In L. C. Spears, & M. Lawrence (Eds.), Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century (pp. 53-63). New York: John Wiley & Sons, 2002.

Bryman, A., Charisma and leadership in organizations. London: Sage, 1992.

Burns, J.M., Leadership, New York: Harper & Row, 1978.

Burns, J.M., Leadership. New York: The Free Press, 1979.

Cartwright, D., & Zander, A., Group dynamics: Research and theory. (3rd ed.). New York: Harper and Row, 1968.

Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J., Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal, 2005.

Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J., Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal, 2005.

Gibler, D., Carter, L., & Goldsmith, M., Best practices in leadership development handbook. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H., Organizational behavior-structure-process. Plano, TX: Business Publications, 1985.

Grunberg, M.M., Understanding job satisfaction. New York: John Wiley & Sons, Hackman, J., 1979.

Hackman, M.Z., & Johnson, C.E., Leadership-A communication perspective (3rd ed.). Prospect Heights, IL: Waveland Press, 2000.

Heresy, P., & Blanchard, K. H., The management of organizational behavior. (4th ed.). Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall, 1984.

Koehler, J.W., & Pankowski, J.M., Transformational leadership in government. Delray Beach, FL: St. Lucie Press, 1997.
Koontz, H., & O'Donnel, C., Principles of Management: An analysis of managerial functiona. (5th ed.). New York: McGraw-Hill, 1972.
Kouzes, J. M., & Posner, B. Z., The leadership challenge (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003.
Kouzes, J. M., & Posner, B. Z., The leadership challenge. San Francisco, CA: Jossey Bass, 1995.
Likert, R., The Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill, 1967.
Meyer, J. P., & Allen, N. J., Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
Meyer, J. P., & Allen, N. J., TCM employee commitment survey academic users guide 2004. London, Ontario, Canada: University of Western Ontario, 2004.
Mintzberg, H., The nature of managerial work, New York: Harper & Row, 1973.
Mintzberg, Hanty, the structuring of organizations, New Jersey, Englewood Cliff, Prentice-Hall, 1983,
Nahavandi, A., The art and science of leadership. (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.
Northouse, P.G., Leadership-Theory and practice. (2nd ed.). London: Sage, 2001.
Richard‹L.Daft, Management, Fifth Edition, Harcourt College Publishers: Orlando, 2000.
Robbins, S.P., Organizational behaviors. (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002.
Rost, J.C., Leadership for the twenty-first century. New York: Praeger, 1991.
Saratoga Institute, Leadership development: Programs and practice, future directions, example and models. New York: American Management Association, 1998.
Slack, T., Understanding sport organizations: the applications of organizational theory. Champaign, IL: Human Kinetics, 1997.
Uma Sekran, Research Methods for Business, 3rd Edition, John Wiley & Sons, 2000.
Yukl, G., Leadership in organization. (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.
Yukl, G., Leadership in organizations. (4th ed.). NJ: Prentice Hall, 1998.

B. Dissertations, Researches, and Theses:

Abbott, G. N., White, F., & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, 531-551. Retrieved December 13, 2006, from EBSCOhost database.
Allen, V., and Meyer, F., Organization Commitment: Evidence of Career Stage Effect, Journal of Business Research, Vol.(26), 1990.
Aronson, E., Integrating leadership styles and ethical perspectives. Canadian Journal of Administrative Sciences, 18(4), 2001.
Bagdadli, S., Roberson, Q., & Paoletti, F. (2006). The mediating role of procedural justice in responses to promotion decisions. Journal of Business and Psychology, 21, 83-102. Retrieved October 9, 2007, from EBSCOhost database.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P., Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. Leadership Quarterly, 10(2), 1999.

Becker, T. E., & Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. Human Performance, 16, 327-348. Retrieved January 4, 2007, from EBSCOhost database.

Boehmen, J., Affective, continuance, and normative commitment among student affairs professionals. Dissertation Abstracts International, 67 (06), A., 2006, (Publication No. AAT 3223112)

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. Administrative Science Quarterly, 19, 533-546. Retrieved March 15, 2007, from EBSCOhost database.

Burke, M.J., & Day, R.R., A causal model of organizational performance and change. Journal of Management, 18, 1986.

Burreson, L. W., Transformational leadership: Relationship to constructivism. Capella University: Unpublished Dissertation, 2001.

Canipe, J. S., Relationships among trust, organizational commitment, perceived organizational support, and turnover intentions. Dissertation Abstracts International, 67(04), B., 2006. (Publication No. AAT 3211758)

Celep, C., Teachers Organizational Commitment In Educational Organization, National FORUM Journals Home Page, NFTE Table of Contents, 2002.

Chen, W.C., Analysis of cultural factors in leadership and succession practices in Taiwan business. Unpublished doctoral dissertation, University of the Incarnate Word, San Antonio, TX, 2002.

Duderstadt, J. J., Leading higher education in an era of rapid change. State of Education Executive Officers 48th Annual Meeting, 2001, July 30.

Emery, C. R., & Baker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. Journal of Organizational Culture, 11, 77-90. Retrieved April 25, 2008, from EBSCOhost database.

Halpin, A.W., & Winer, B.J., A factorial study of the leader behavior descriptions. In R.M. Stogdill and A.E. Coons (Eds.), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957.

Helms, M. M., & Hutchins, B. A., Poor quality products: Is their production unethical? Management Decision, 30(5), 1992.

Hemphill, J.K., Job descriptions for executives. Harvard Business Review, 37, 1959.

Herbst, P. G. (1963). Organizational commitment: A decision process model. Acta Sociologica, 7, 34-47. Retrieved March 2, 2007, from EBSCOhost database.

Hernandez, M. H., Assessing tacit knowledge transfer and dimensions of a learning environment in Columbian businesses. Advances in Developing Human Resources, 5, 2003.

Holton III, E. F., & Kaiser, S. M. (2000). Relationship between learning organization strategies and performance driver outcomes. In R. Torraco (Ed.), Proceedings of the 2000 annual academy of human resource development conference, March 8- 12, 2000 (pp. 3-18). Raleigh-Durham, NC: U.S. Department of Education.

House, R. J., & Aditya, R. N., The social scientific study of leadership: Quo Vadis? Journal of Management, 23(3), 1997.

House, R.J., & Mitchell, T.R., Path-goal theory of leadership. Contemporary Business, 3, 1974, Fall.

House, R.J., A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), Leadership: The cutting edge. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977.

Hung, Y.H., Physical education department leadership and effectiveness of sports facilities management in Taiwan. Unpublished doctoral dissertation, University of the Incarnate Word, San Antonio, TX, 2003.

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment. Measurement issues. The Ifai Journal of Organizational Behavior, 5(4), 7-25. Retrieved May 6, 2008, from EBSCOhost database.

Jenkins, W.O., A review of leadership studies with particular reference to military problems. Psychological Bulletin, 44, 1947.

Kanter, R.M., Restoring people to the heart of the organization of the future. In F. Hesselbein, & R. Bechhard (Eds.). The organization of the future. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

Knight. W. Hi, & Holen. M. C., Leadership and the perceived effectiveness of department chairpersons. Journal of Higher Education, 56(6), 1985.

Kotney, V., Leadership: the missing U.S. competitiveness. Executive Speeches, 8, 1994.

Lee, Y. D., & Chang, H. M. (2007). Leadership style and innovation ability: An empirical study of Taiwanese wire and cable companies. Journal of American Academy of Business, 9, 218-222. Retrieved October 9, 2007, from EBSCOhost database.

Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 7, 101-120. Retrieved November 5, 2006, from ProQuest database.

Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. Journal of Applied Psychology, 80, 418-431. Retrieved March 5, 2007, from EBSCOhost database.

Manning, T., Transformational Leadership and Work Satisfaction. Women in Management Review, Vol. 1, No. 5, 2002.

Mansen, T. J, Role-taking abilities of nursing education administrators and their perceived leadership effectiveness. Journal of Professional Nursing. 9, 1993.

Masi, R. & Cooke, R., Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 8, No. 1, 2000.

Medley, F. & Larochelle, D. R., Transformational leadership and job satisfaction, Nursing Management, 26(9), 1995

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-89. Retrieved January 10, 2007, from EBSCOhost database

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Hersovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of Vocational Behavior, 61, 20-52. Retrieved March 22, 2007, from EBSCOhost database.

Mitchell, E.S., A review of leadership research. In D.E. Riggs. Library communication: the language of leadership. Chicago: American Library Assn, 1991.

Mohammed, F., Taylor, G. S., & Hassan, A. (2006). Affective commitment and intent to quit: The impact of work and non-work related issues. Journal of Managerial Issues, 18, 512-519. Retrieved December 18, 2006, from EBSCOhost database.

Moore, J. E. (2000). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. MIS Quarterly, 24, 141-167. Retrieved July 2, 2007, from EBSCOhost database.

Mowday, R., Steers, R., & Porter, L., The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 1979.

Nguni, S., Sleegers, P., & Denessen, E., Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors in primary schools: The Tanzanian case, 2006.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71, 492-499. Retrieved April 17, 2007, from EBSCOhost database.

Oi-ling, S. (2003). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. International Journal of Psychology, 38(6), 337-347. Retrieved October 9, 2007, from EBSCOhost database.

Politis, J., Transformational and Transactional Leadership Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of Self Managed Teams: The Consequences for Performance, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 3, No. 4, 2002.

Porter, L. W., Steers, R.M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59, 603-609. Retrieved September 14, 2006, from EBSCOhost database.

Pousette, A., Jacobsson, C., Thylefors, I., & Hwang, C. P. (2003). The role of feedback in Swedish human service organizations. Community, Work & Family, 61, 245-268. Retrieved October 9, 2007, from EBSCOhost database.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review, 10, 465-476. Retrieved December 11, 2006, from EBSCOhost database.

Rodsutti, M. C., & Swierezek, F. W., leadership and organizational effectiveness in multinational enterprises in southeast Asia. Leadership & Organization Development Journal- 2002,

Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvement as mechanisms producing commitment to the organization. Administrative Science Quarterly, 16, 143-150. Retrieved February 11, 2007, from EBSCOhost database.

Showkeir, J. D., The business case for servant-leadership. In L. C. Spears, & M. Lawrence (Eds.), Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century (pp. 153-165). New York: John Wiley & Sons, 2002.

Smith, J.M., Analysis of the relationship between principal leadership style and teacher job satisfaction. Unpublished doctoral dissertation, the University of North Carolina, Charlotte, 2000. (UMI No. 9960717).

Smith, R., Inspirational leadership: A business imperative. Executive Speeches, 8, 1994.

Torrance, W.W., & Pinto, P.R., The development of a managerial job taxonomy: A system for describing, classifying, and evaluating executive positions, Journal of Applied Psychology, 61, 1976.

Wallace, R. B., & Witt, W. (2005). A staffing algorithm for call centers with skill-based routing. Manufacturing & Service Operations Management, 7(4), 276-294. Retrieved April 17, 2007, from EBSCOhost database..

Wang Z. M, & Satow, T., Leadership styles and organizational effectiveness in Chinese-Japanese joint ventures. Journal of Managerial Psychology,9, 1994.

Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. Academy of Management Review, 7, 418-428. Retrieved December 5, 2006, from EBSCOhostdatabase.

Yousef, D. A. (2003). Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-western culture setting. International Journal of Human Resource Management, 14, 1067-1079. Retrieved April 11, 2007, from EBSCOhost database.

Yukl, G., Managerial leadership: a review of theory and research. Journal of Management, 15, 1989.

ملحــــــــق

الاستبانة

بسم ا الرحمن الرحيم

كلية إدارة المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

أخي الموظف / أختي الموظفة:

يهـدف هـذا الاسـتبيان إلـى اسـتكمال دراسـة يقـوم بهـا الـباحث تحت عنوان (**أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية**).

أرجو منكم التعاون معنا في ملء هذا الاستبيان المصمم لإجراء الدراسة، علماً بأن كافة البيانات مستخدمة لغايات البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم...

الطالب

محمد أمين حسن عابدين

إشـــراف

د. سليمان إبراهيم الحوري

د. وليد مجلي العواودة

يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع إشارة (X) بجانب الإجابة التي تتناسب معكم.

الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر

☐ أقل من 20 سنة ☐ من 20 إلى أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ من 50 سنة أكثر

المستوى التعليمي

☐ دبلوم مجتمع فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

الخبرة

☐ أقل من سنة ☐ من 1 إلى أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10سنوات ☐ من 10 سنوات –15 سنة

☐ أكثر من 15

الحالة الاجتماعية

☐ أعزب ☐ متزوج

المجال الوظيفي

☐ إدارة الإنتاج ☐ إدارة التسويق

☐ إدارة الموارد البشرية ☐ إدارة المعلومات

☐ الإدارة المالية ☐ إدارة التطوير

أخرى اذكرها ....

المتغير المستقل: النمط القيادي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
	النمط البيروقراطي					
.1	ثمة تقسيم واضح لجميع المهام الإدارية التي يقوم بها الموظفون					
.2	تتحدد سلطة مدراء المنظمة في ضوء قواعد إدارية واضحة					
.3	تقوم جميع العلاقات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي					
.4	هناك فصل بين المواقف الشخصية للموظفين والمواقف الإدارية					
.5	يخضع جميع الموظفين إلي اعتبارات موضوعية في الترقية					
.6	تعتمد إدارة المنظمة على أسلوب التوثيق لكافة أنشطتها					
.7	تتبنى المنظمة أسلوب المركزية الشديدة في ممارسة وظائفها					
.8	تتحدد منهجية التطوير عبر أسلوب التدريب الدوري للموظفين					
.9	يبرز دور التخصص العمودي للمنظمة بأكثر من التخصص الأفقي					
.10	تحرص المنظمة على الاهتمام فقط بالبيئة الداخلية التي تمثلها					
	النمط التحويلي					
.1	يحدد المدير أهمية وجود إحساس قوي بالهدف					
.2	يلهم المدير الآخرين بخططه للمستقبل					
.3	يتكلم المدير باستمرار عن مستقبل متفائل					
.4	يقدم المدير نموذجاً صالحاً للمرؤوسين					
.5	يشجع المدير العاملين على العمل بروح الفريق الواحد					
.6	يتكلم المدير بحماس عما يلزم إنجازه					
.7	يتجاوز المدير مصلحة الذات من أجل مصلحة المجموعة					
.8	يلح المدير على المرؤوسين في سبيل تحقيق الأداء الأمثل					
.9	يظهر المدير احتراماً لمشاعر المرؤوسين الشخصية					
.10	يطرح المدير أسئلة تحفز المرؤوسين على التفكير في الطريقة التي يعمل بها الأشياء					
	النمط الإجرائية					
.1	يمنحني المدير تقديراً خاصاً عندما يكون أدائي بمستوى مرتفع					
.2	يمتدحني المدير عندما أتجاوز مستوى أهداف إنتاجيتي					
.3	يشيد المدير باستمرار بأدائي الجيد					
.4	يشير المدير إلى عدم رضاه عن أدائي عندما يكون متدني المستوى					
.5	يوضح المدير لي الأمر عندما تكون إنتاجيتي دون المستوى المطلوب					

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
	الالتزام العاطفي					
.1	استمتع بالحديث عن المنظمة خارج نطاق العمل مع أصدقائي					
.2	اشعر بشكل دائم أن مشاكل المنظمة هي مشكلتي الخاصة					
.3	اشعر أنني عضو فاعل من أعضاء المنظمة					
.4	اشعر أن ارتباطي بالمنظمة ارتباط نفسي					
.5	اشعر أنني لا استطيع العمل في منظمات أخرى مماثلة					
	الالتزام الاستمراري					
.1	ليس من السهل ترك العمل في المنظمة الحالية حتى لو توافرت الرغبة بذلك					
.2	ترك العمل في المنظمة يسبب لي مشاكل في حياتي لاتخاذ ذلك القرار					
.3	أن عملي في المنظمة يعكس مدى اضطراري للعمل بنفس القدر الذي يعكس رغبتي الحالية					
.4	اشعر أن الوظيفي المتاحة لي حاليا لا تتوافر في المنظمات الأخرى					
.5	اشعر بعدم توافر وظائف شاغرة في منظمات أخرى في حال تركي للعمل					
	الالتزام المعياري					
.1	ليس من الضروري على الموظف أن يظهر ولاءه داما للمنظمة					
.2	إن التنقل من منظمة لأخرى يبدو لي عملا غير أخلاقي					
.3	إن التزامي مع المنظمة نتيجة لاعتقاد أن الولاء أمرا هاما و يشعرني بأنه التزاما أخلاقيا					
.4	اشعر انه ليس من الصواب ترك عملي حتى في حالة الحصول عروض عمل أفضل					
.5	اعتقد أن الولاء المستمر ضرورة أخلاقية					
.6	اعتقد أن الاستمرار بوظيفة واحدة مدى الحياة أكثر تفضيلا					

شاكراً تعاونكم في إنجاز هذه الدراسة

Abstract

The Impact of Leadership Style on Organizational Commitment "A Field Study on Kuwaiti Communications Companies"

This study aimed to identify the Impact of Leadership Style on Organizational Commitment on the Kuwaiti telecommunications companies, as represented by leadership styles (transformational, transactional, bureaucratic), while the dimensions of organizational commitment was (Affective, Normative, and Continuous).

The population of the study consisted of all the employees in three Kuwaiti telecommunications companies (Zain, Wataniya, and Viva), Viva Telecom company ruled out, because it is passing an establishment phase, and the study sample was taken randomly from the subordinates in those companies ,comprising (203) individuals, the statistical package SPSS was used to test the hypotheses of the study.

The study found that transformational leadership style is the prevailing style in Kuwaiti telecommunications companies, the study also found that transformational leadership had the greatest impact on organizational commitment, followed by the transactional style, while there was no effect of the bureaucratic style on the organizational commitment, which revealed that transformational leadership was have the greatest impact on the sense of commitment of the subordinates, and the study found that there was a positive relationship between each style of leadership (transformational, and transactional) on one hand and organizational commitment on the other; which indicates that the more adoption of transformational and transactional leadership, the more organizational commitment.

The study recommends to giving the larger areas to human resources and their leadership in performing their functions, through their participation in the preparation of plans and strategies, and away from the routine pattern, and strengthen direct and indirect contacts, between managerial leadership and between the different levels of organization, to enable leaders to influence workers to serve the entire production process, and finally work on promotion of transformational leadership behavior, which serve to enhance organizational commitment.

Keywords: leadership, leadership style, organizational commitment, communication companies, Kuwait.